

MÉMOIRE PRÉSENTÉ A  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCE DU LOISIR

PAR  
DANIEL GÉLINAS

LA PARTICIPATION DES CITOYENS A LA PRISE DE DÉCISION  
EN MATIÈRE DE LOISIR DANS LES PETITES MUNICIPALITÉS

JANVIER 1984

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire de maîtrise consiste principalement à élaborer une structure de participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités (2 000 hab. et moins).

Pour ce faire, dans un premier temps, une revue de littérature a été élaborée et mise sur pied à partir des différents thèmes inhérents à ce sujet. On retrouve donc les documents se rapportant:

- 1- à la participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir.
- 2- à la participation des citoyens à la prise de décision.
- 3- à la participation des citoyens.
- 4- et enfin à la prise de décision et la participation abordées de façon distincte.

Dans un deuxième temps, afin de délimiter et de connaître le contexte des petites municipalités, une enquête fut effectuée auprès de

trois municipalités. Le cadre méthodologique repose principalement sur l'approche systémique et actionnaliste de Crozier et Friedberg.<sup>1</sup>

L'interprétation des résultats viendra donc, définir et confirmer sous divers aspects (relations entre les associations, contrôle des ressources, structures décisionnelles, etc.) la dynamique loisir existante dans les petites municipalités.

L'ensemble des données obtenues dans les chapitres II, III et IV donnent lieu à l'élaboration de structures de consultation et de concertation (éléments de participation des citoyens à la prise de décision) adaptées au contexte "loisir" des petites municipalités.

---

1. Crozier, Michel, Friedberg, Erhard. "L'acteur et le système", Paris, Éditions du Seuil, 1977.

## REMERCIEMENTS

Nous voudrions, ici, remercier les personnes qui ont, tout au long de cette recherche, apporté une certaine partie de leurs énergies, de leur temps et surtout de leur compétence respective à la réalisation de ce mémoire.

Pierre Gagnon représente certainement l'apport le plus significatif: il a su se faire personne ressource mais surtout un excellent compagnon de travail.

Un remerciement particulier à M. Jean Trudel (conseil des Loisirs de la Mauricie) pour son support ressource et sa connaissance du milieu.

Enfin, je voudrais rendre hommage à tous les citoyens de St-Barnabé, St Léon et Charette qui ont bien voulu donner quelques heures de leur temps pour agir comme répondant aux diverses entrevues.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ . . . . .	i
REMERCIEMENTS . . . . .	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES . . . . .	vi
CHAPITRES	
I. INTRODUCTION . . . . .	1
II. REVUE DE LITTÉRATURE . . . . .	6
a) La participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités . . . . .	7
b) La participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir . . . . .	8
c) La participation des citoyens à la prise de décision . . . . .	14
d) La participation et la prise de décision . . . . .	35
III. MÉTHODOLOGIE . . . . .	45
a) Le choix d'une méthodologie . . . . .	45
b) Le modèle théorique global . . . . .	50
1- la participation . . . . .	51
2- les petites municipalités . . . . .	54
3- la prise de décision . . . . .	55
c) Méthode de recherche . . . . .	63
1- procédure d'échantillonnage . . . . .	63
2- cueillette de données . . . . .	63
3- analyse des données . . . . .	69

IV. <del>PRESENTATION</del> DES RÉSULTATS . . . . .	72
a) Analyse description du contexte loisir dans les trois municipalités . . . . .	74
1- la municipalité de St-Barnabé . . . . .	74
2- la municipalité de St-Léon . . . . .	90
3- la municipalité de Charette . . . . .	100
b) Analyse comparative du contexte loisir pour les trois municipalités . . . . .	107
1- caractéristiques socio-démographiques . . . . .	107
2- caractéristiques d'ordre loisir . . . . .	110
V. CONCLUSION . . . . .	121
Élaboration d'un modèle de participation des citoyens à la prise de décision . . . . .	121
a) Considérations générales. . . . .	122
b) Principes directeurs . . . . .	124
c) Eléments pour une consultation-concertation . . . . .	126
1- le comité de consultation-concertation . . . . .	126
2- fonctions générales du comité de consultation-concertation . . . . .	132
3- proposition de certains mécanismes de consultation et de concertation . . . . .	134
3.1 assemblée publique . . . . .	134
3.2 établissement d'une concertation inter-organismes . . . . .	138
3.3 consultation-sondage . . . . .	143
3.4 consultation-concertation . . . . .	146
BIBLIOGRAPHIE . . . . .	155
ANNEXE A . . . . .	157
Résumé de l'approche de Crozier et Friedberg . . . . .	158

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>Tableaux</u>	Page
I - Catégorisation des divers concepts liés à la participation à la décision . . . . .	33
II - Caractéristiques de la participation spontanée et organisée selon Meister . . . . .	38
III - Les conditions de la participation . . . . .	40
IV - Schéma de l'approche méthodologique . . . . .	62
V - Présentation en parallèle, pour les trois municipalités, des données socio-loisir . . . . .	64
VI - Exemple de tableaux comparatifs employés dans cette recherche . . . . .	71
VII - Situation et rôle des différents répondants . . . . .	72
VIII - Présentation des deux catégories d'organismes (organismes agissant directement et organismes agissant indirectement) . . . . .	78
IX - Présentation en parallèle des différentes similitudes observées dans les trois municipalités . . . . .	115
X - Grille descriptive des différents organismes de loisir . . . . .	130



<u>Figures</u>	Page
I - Étapes de la recherche . . . . .	5
II - Processus classique de prise de décision . . . . .	42
III - Les étapes de la programmation d'une recherche . . . . .	48
IV - Situation des trois catégories de décision . . . . .	57
V - Situation du comité de consultation- concertation . . . . .	126
VI - Organisation autour du mécanisme de consultation par l'assemblée publique . . . . .	137
VII - Exemple figurative des relations entre les diverses instances loisirs . . . . .	141
VIII - Organisation autour du mécanisme de consultation par la concertation inter-organismes . . . . .	143
IX - Organisation autour du mécanisme de consultation sondage . . . . .	146
X - Organisation autour de la consultation- concertation . . . . .	152

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

Le phénomène de la participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités (2000 habitants et moins) n'a pas été le fruit de très amples recherches jusqu'à aujourd'hui. En effet, en explorant de plus près la littérature, on s'aperçoit du peu de préoccupations liées à l'étude de ce phénomène. Les études réalisées à ce jour sur la participation ou la consultation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir ont surtout porté sur des mécanismes opérationnalisables au sein de municipalités de grandes tailles ou encore sur des modèles plus ou moins généralisables à l'ensemble des municipalités, peut importe leur taille.

Pourtant, ce phénomène est une préoccupation très actuelle depuis quelques années, au Québec plus particulièrement. La vaste consultation effectuée par le gouvernement du Québec en 1977-1978 sur le loisir<sup>1</sup> et l'énoncé de politiques générales pour le développement du loisir au Québec qui s'en est suivi lors de l'édition d'un livre

---

1. Haut Commissariat à la Jeunesse et aux Sports, Prendre notre temps, Livre vert sur le loisir au Québec, Gouvernement du Québec, oct. 1977.

blanc<sup>2</sup> démontrent bien cette préoccupation: l'ensemble des intervenants prône une plus grande décentralisation et une prise en charge plus importante du loisir organisé par les citoyens.

La deuxième option concerne le rôle de maître d'oeuvre qu'on confiera aux municipalités pour le développement et l'organisation communautaire des loisirs; c'est même là l'élément majeur, la clef de voûte de tous les aménagements préconisés.<sup>3</sup>

Le livre blanc sur le loisir au Québec tout en énonçant des principes généraux sur cette question n'a pas cependant élaboré grandement les mécanismes par lesquels cette prise en charge du loisir organisé par les citoyens pourrait se réaliser. Le cas des petites municipalités sur cette question n'y a pas été davantage approfondi. Les élus municipaux et les nombreux bénévoles en loisir de ce milieu font face à la situation de chercher ensemble des solutions à ce problème sans référence aucune à un ou des modèles pouvant les guider dans leur recherche.

On peut dès maintenant poser l'hypothèse qu'un modèle de participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités (2000 habitants et moins) sera

---

2. Haut Commissariat à la Jeunesse et aux Sports, Livre blanc sur le loisir au Québec, Gouvernement du Québec, 1979.

3. Haut Commissariat à la Jeunesse et aux Sports, Livre blanc sur le loisir au Québec, Gouvernement du Québec, 1979, p. 31.

sensiblement différent de celui ou ceux pouvant être utilisés dans les municipalités de grande taille. Outre le fait amplement démontré que ville et village sont deux entités tout à fait différentes par leurs caractéristiques sociales, économiques et culturelles, pour le phénomène qui nous préoccupe, se sont les structures organisationnelles elles-mêmes du loisir que ce sont données ces deux types de municipalités qui diffèrent. On ne retrouve pas dans les petites municipalités la présence d'un service municipal de loisir avec un personnel permanent ou un quelconque organisme centralisateur la prise de décision en matière de loisir comme c'est le cas des municipalités de plus grande taille.

Tout modèle proposé de participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités (2000 habitants et moins) devra tenir compte de leurs caractéristiques organisationnelles particulières en cette matière ainsi que des autres facteurs sociaux, économiques et culturels propres à leur milieu.

C'est là l'objectif principal de notre recherche: proposer un modèle de participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir adapté aux petites municipalités (2000 habitants et moins).

Pour ce faire nous avons choisi la méthodologie suivante: premièrement effectuer une revue de la littérature afin d'établir l'état des connaissances nous permettant d'approfondir le phénomène de la participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans

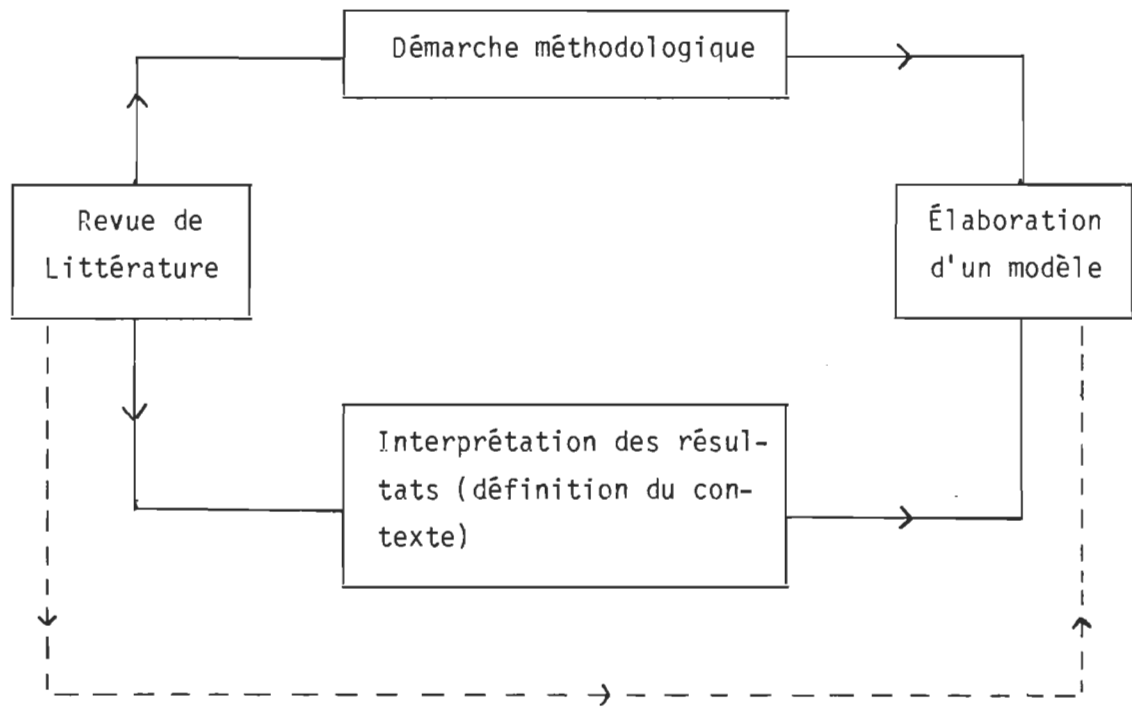
les petites municipalités. Les résultats de cette revue de littérature nous permettant de faire ressortir les éléments théoriques et conceptuels pertinents à notre recherche sont présentés dans le chapitre II. Dans un deuxième temps, effectuer une analyse des mécanismes existants de prise de décision en matière de loisir dans trois petites municipalités de 2000 habitants et moins afin de dégager, s'il y a lieu, les caractéristiques communes.

La méthodologie utilisée pour effectuer cette analyse, tout en tenant compte des principaux résultats de notre revue de littérature s'inspire de l'analyse stratégique dérivée de la théorie des organisation de Crozier et Friedberg<sup>4</sup> et est décrite au chapitre III. Les résultats et l'interprétation de cette analyse sont l'objet du chapitre IV. Notre conclusion (chapitre V) fera état de la proposition d'un modèle de participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dérivé de l'interprétation de nos résultats.

---

4. CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, "L'acteur et le système", Paris, Éditions du Seuil, 1977.

Figure I: Étapes de la recherche.



## CHAPITRE II

### REVUE DE LITTÉRATURE

Comme mentionné en introduction, le phénomène de la participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités, (2000 habitants et moins), dans son ensemble, n'a pas été le fruit d'importantes recherches jusqu'à maintenant. L'objectif de cette revue de littérature sera donc d'établir l'état des connaissances nous permettant d'approfondir ce phénomène.

Pour ce faire, et, de façon à ne négliger aucune littérature pertinente à notre étude, nous procéderons par étapes. Chacune de celles-ci aura pour objectif de délimiter l'état des connaissances portant sur les concepts inhérents à notre sujet de recherche, en passant du particulier vers le général, c'est-à-dire en partant du concept de la participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités pour remonter jusqu'au concept plus général de la participation aux décisions. Il s'agira dans chacune de ces étapes de répertorier les recherches associées à ces aspects particuliers et d'en faire ressortir les éléments théoriques et conceptuels qui nous sembleront indispensables pour les fins de cette présente recherche.

a) La participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités.

En ce qui a trait à la participation des citoyens aux décisions en matière de loisir dans les petites municipalités, les recherches demeurent inexistantes au Québec. Le phénomène de la participation aux décisions comme thème de recherche, que ce soit dans le domaine des sciences de l'administration, de la sociologie ou de la psychosociologie, répond à de nouvelles préoccupations sociales. La recherche dans ce sens est donc récente et en pleine expansion. Elle s'est infiltrée dans des domaines précis; les entreprises, les municipalités et l'appareil étatique. Dans le contexte plus particulier qui nous intéresse, c'est-à-dire les petites municipalités, la littérature demeure bien rare et tient davantage du discours idéologique que de recherches évaluatives sur le sujet.

Par contre, s'il y a absence de recherche fondamentale et appliquée sur le sujet nous en retrouvons une préoccupation certaine dans la littérature. Les théoriciens du loisir ainsi que le Gouvernement du Québec partagent un discours similaire par rapport à ce thème. En effet, ils considèrent important d'élaborer de façon concrète de nouveaux moyens afin d'améliorer les mécanismes actuels de participation des citoyens aux décisions touchant le loisir.

Selon une première tendance, légèrement majoritaire, l'intervention de la municipalité devrait être essentiellement axée sur la consultation, la concentration des intervenants du milieu, l'information et



l'animation; dans cette perspective, la municipalité devrait surtout veiller à stimuler et à soutenir les initiatives des groupes de citoyens.<sup>1</sup>

Considérant l'inexistence de la recherche à ce niveau, il semble indispensable de scruter dans une optique plus large, c'est-à-dire d'ouvrir les portes sur une littérature non pas hors contexte, mais qui permettra de concevoir et d'analyser notre objet de recherche.

B) La participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir.

Dans cette deuxième partie nous tenterons d'établir l'état de la connaissance sur la participation des citoyens à la décision en terme de loisir, incluant ou excluant le cas plus particulier des petites municipalités.

A ce sujet, on retrouve deux études qui peuvent certainement offrir d'excellentes pistes. 1- Thibault, André, "Pour une consultation active en loisir"<sup>2</sup>. 2- Conseil québécois de la jeunesse, Loisirs,

---

1. Haut Commissariat aux Loisirs et aux Sports, Livre Blanc sur le Loisir, Gouvernement du Québec, 1979, p. 19.

2. THIBAUT, André. Pour une consultation active en loisir, Dép. des Sciences du loisir, Univ. du Québec à Trois-Rivières, sept. 1981.

Sports, et Plein air, "La fonction de consultation dans le développement du loisir"<sup>3</sup>.

Dans son étude, André Thibault s'efforce principalement d'établir un modèle de consultation applicable par les organismes de loisirs au Québec. André Thibault nous parle principalement de la participation des citoyens par l'intermédiaire du mécanisme de la consultation. C'est par la consultation qu'il est possible de faire participer la population et c'est à partir de ce constat qu'il élabore un modèle pouvant s'adapter à ce type d'organisation.

Cette étude est probablement l'une des plus récentes et complètes que l'on connaisse sur ce sujet. En effet, Thibault élabore à l'intérieur de cette étude beaucoup de concepts qu'il importe de retenir face à notre objet de recherche.

La place qu'il accorde au phénomène de la cohésion est un concept intéressant. Il considère la cohésion entre les groupes et les personnes, comme la bougie d'allumage de la participation. On entend par cohésion tout l'aspect d'entente et de coordination entre les divers groupes et personnes touchés par la décision; c'est pourquoi Thibault émet à cet effet:

---

3. CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA JEUNESSE, DES LOISIRS, DES SPORTS ET DU PLEIN AIR, La fonction de consultation dans le développement du loisir, Montréal, 1981.

Plus la cohésion est grande entre les groupes de la base, plus facilement ils pourront participer à l'identification d'objectifs communs et plus les groupes pourront faire eux-mêmes la synthèse des avis individuels et présenter au décideur un avis représentatif des citoyens.<sup>4</sup>

Cette cohésion est, dans le processus de participation des citoyens, certainement indispensable; il importe donc d'y porter une attention particulière.

Il faut d'autre part, selon l'auteur, considérer trois conditions fondamentales pour l'atteinte d'une participation active: les groupes doivent détenir un bon degré d'information. Cette condition est essentielle afin de permettre aux individus d'étudier les situations sous toutes leurs dimensions. La deuxième condition est le sentiment de pouvoir. Pour l'atteinte d'une bonne participation, il importe que les individus sentent qu'ils peuvent réellement influencer les décisions finales. La troisième de ces conditions est l'importance pour les individus d'être impliqués ou engagés dans tout le processus de décision ou de développement.

Enfin, l'auteur soulève quatre catégories de consultation.

1. La consultation lobby
2. La consultation sondage

---

4. THIBAUT, André. Pour une consultation active en loisir, Dép. des Sciences du loisir, U.Q.T.R., sept. 1981.

3. La consultation support
4. La consultation de démocratie active

De ces quatre catégories, il importe d'en retenir une: la consultation de type démocratie active. Celle-ci répond le mieux aux objectifs de notre recherche. Elle rassemble certainement les éléments les plus appropriés au type de participation qui fait l'objet de notre recherche.

Ce type de consultation, comme l'exprime l'auteur se caractérise

- 1) par la prise en charge de la part des citoyens de l'analyse et de la proposition des solutions à une question commune;
- 2) par la décentralisation formelle du pouvoir des décideurs au profit des citoyens;
- 3) par l'interaction des citoyens qui, ensemble procèdent à des choix.<sup>5</sup>

Thibault émet, suite à cela, quelques conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs de ce type de consultation. Il s'agit, dans un premier temps, que les citoyens soient "sensibilisés, informés et conscients de leur pouvoir".<sup>6</sup> Les thèmes de consultation ne doivent pas être trop spécifiques pour permettre aux citoyens "une véritable

---

5. THIBAULT, André. Pour une consultation active en loisir, Dép. des Sciences du loisir, U.Q.T.R., sept. 1981, p. 44.

6. IDEM, p. 44.

influence sur l'orientation de l'institution".<sup>7</sup> Et enfin, il est nécessaire que les instances formelles décentralisent le pouvoir afin de permettre une véritable consultation active. A cette dernière condition, il appartient au pouvoir formel de faire état publiquement des thèmes de la consultation, "du poids accordé aux résultats de la consultation",<sup>8</sup> des décisions finales, etc.

Ce type de consultation est le fruit d'une participation quasi parfaite des citoyens. Si le but d'une consultation est de maximiser la participation des citoyens, ce modèle semble parfaitement approprié. Il s'agit d'en développer les différentes constituantes et de les adapter à la situation qui nous intéresse particulièrement.

Le deuxième ouvrage que nous avons retenu est celui du Conseil Québécois de la Jeunesse, des loisirs, des sports et du plein air.<sup>9</sup> L'objectif même de ce document est d'approfondir la fonction de consultation dans le domaine du loisir au Québec. On traite dans un premier temps des différentes formes de participation dans les sociétés modernes (référendum, élection, sondage, enquête, etc.). A travers les différents paliers, (national, régional, municipal) des recommandations et

---

7. IDEM, p. 44.

8. IDEM, p. 45.

9. CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA JEUNESSE, DES LOISIRS, DES SPORTS ET DU PLEIN AIR. La fonction de consultation dans le développement du loisir, Montréal, 1981.

propositions sont apportées pour un meilleur fonctionnement de la participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir. On énonce des principes, mais, de façon concrète, on ne propose pas de modèle opérationnalisables et applicables aux trois différents paliers. C'est un document, en quelque sorte, de sensibilisation au phénomène de la participation des citoyens au développement du loisir au Québec.

Celui-ci permet, comme base de connaissance, la compréhension des formes principales de participation dans une société démocratique. Dans le cas des petites municipalités on mentionne que:

Étant donné que l'administration publique n'a pas d'intervention importante dans ce domaine, il n'y a donc pas lieu de retrouver un mécanisme de consultation institutionnalisé. Il apparaît toutefois nécessaire que l'organisme reconnu par la municipalité adopte des modalités de fonctionnement qui permettront à la population de ces municipalités de s'associer à l'organisation et au développement du loisir.<sup>10</sup>

La fonction de consultation institutionnalisée semble donc inappropriée au contexte des petites municipalités, selon les auteurs de ce rapport. Nous nous proposons, distinctement de cette étude, d'établir un modèle de participation des citoyens aux décisions en matière de loisir intégré et lié aux structures mêmes de ces dernières.

---

10. CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA JEUNESSE, DES LOISIRS, DES SPORTS ET DU PLEIN AIR. La fonction de consultation dans le développement du loisir, Montréal, 1981, p. 79.

En effet, nous considérons la consultation comme une forme particulière de participation des citoyens à la prise de décision. De cette manière nous entendons par participation des citoyens une action de base pouvant prendre la forme d'une consultation, d'une concertation, d'une assemblée publique, cela dépendamment du contexte précis sur lequel on travaille.

Les deux ouvrages que nous venons de vous exposer, dans cette partie, constituent encore une fois une littérature assez mince. Même sur ce concept plus général (participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir), on s'aperçoit que la littérature est peu développée. Cette insuffisance littéraire nous amène à ouvrir encore plus grande la porte et d'élargir nos horizons.

#### c) La participation des citoyens à la prise de décision.

Dans cette troisième partie, nous exclurons le terme loisir de façon à nous en tenir qu'à la participation des citoyens aux décisions. C'est à partir de cette étape-ci que nous découvrirons une plus grande consistance théorique. En effet, à ce niveau, on retrouve beaucoup de recherches. Quand on parle de référendum, de consultation populaire, d'élection municipale, provinciale, etc., on parle de participation du citoyen à la décision. Cette troisième façon d'analyser la revue de littérature fait ressortir davantage le volet politique de notre problématique. Politique, dans le sens où l'on participe à une décision en tant que citoyen, qui porte sur tous les aspects de la réalité physique, économique, sociale ou politique. Ceci englobe

évidemment l'aspect loisir. Nous pouvons donc, à travers cette littérature, retenir des types ou modèles de participation intéressants.

Trois auteurs, ici, définissent la participation du citoyen aux décisions dans la société sous forme de typologie. Ces trois auteurs sont: Duverger, Maurice; Fortin, Gérald et Rocher, Guy.

Maurice Duverger, dans son ouvrage, ("Institutions politiques et droits constitutionnels")<sup>11</sup>, voit la participation sous l'angle d'une intervention du citoyen. Il tente de faire ressortir deux formes d'interventions du citoyen à la décision dans un régime démocratique. Il y a d'une part l'intervention directe des citoyens et d'autre part l'intervention semi-directe. Son premier type d'intervention du citoyen est caractéristique d'une société traditionnelle à faible densité de population. Intervention directe:

Assemblée générale de citoyens prenant eux-mêmes les décisions, qui constituent la démocratie ou intervention directe.<sup>12</sup>

---

11. DUVERGER, Maurice. Institutions politiques et droits constitutionnels, Presses Universitaires, France, 108 Boul. St-Germain, Paris, 1971.

12. IDEM, p. 108.



Le deuxième type d'intervention du citoyen colle beaucoup plus à la société moderne. Il nomme cette dernière: intervention semi-directe. Elle explique tout le phénomène bien connu de la participation par l'intermédiaire des représentants décideurs. Les consultations populaires, les référendum ainsi que le lobbying sont entre autres des moyens d'atteindre les objectifs de ce type de participation du citoyen.

Elle consiste (l'intervention semi-directe) en une sorte de collaboration des citoyens et de leurs représentants.<sup>13</sup>

Gérald Fortin, dans un article paru dans la revue "Économie et Société"<sup>14</sup>, nous soumet sa réflexion par rapport au phénomène de la participation, la participation étant vue comme un élément de développement de la société moderne.

Il élabore donc, à travers sa démarche, quatre types de participation. Ceux-ci permettent de mieux comprendre les formes actuelles de participation à la prise de décision. Il y a d'abord la participation activiste; ceci définit une participation sociale, en ce sens que le citoyen est présent à la manifestation.

---

13. IDEM, p. 109.

14. FORTIN, Gérald. Participation et Société, in Economies et Sociétés, Cahier de I.S.E.A. Tome IV, no 9, sept. 1970, p. 1581.

Plus il appartiendra à de nombreuses associations, plus il y aura participation.<sup>15</sup>

Il faut prendre pour acquis ici que cette forme de participation n'est pas nécessairement décisionnelle.

La deuxième, c'est la participation intégrative. On comprendra par ce type de participation, le fait de faire partie d'une société, d'en avoir acquis ses valeurs et ses principes de fonctionnement. Ce n'est pas, encore une fois, une participation à la décision, mais une participation à caractère très passif, presque involontaire.

La troisième est celle de participation de mobilisation idéologique; c'est-à-dire que l'on adhère volontairement "à des objectifs qui sont proposés par des figures d'autorité puissantes"<sup>16</sup>. Cette participation, toutefois, n'implique pas de redistribution du pouvoir et laisse à un groupe, relativement petit et puissant, le soin de choisir les objectifs de la société.

Le dernier de ces quatre types, et probablement celui qui répond le mieux aux aspirations de cette partie de notre revue de littérature est la participation à pouvoir partagé. Pour l'auteur, c'est le seul

---

15. FORTIN, Gérald. Participation et société, in Economies et Sociétés, Cahier I.S.E.A. Tome IV, no 9, sept. 1970, p. 1581.

16. IDEM, p. 1583.

type de participation ou les individus prennent part aux décisions et à l'élaboration des objectifs sociétaux.

A l'intérieur de ce type de participation, il repère deux formes particulières; d'une part, la participation consultative, là où le pouvoir de la décision finale est délégué à un corps supérieur et d'autre part, la participation décisionnelle, là où tous les groupes sont responsables de la décision finale. Cette deuxième forme de participation peut s'exécuter de deux manières:

1- Tous les membres du groupe prennent part à la décision.

ou

2- Ils délèguent un membre pour aller prendre part à la décision.

Par rapport aux objectifs de cette troisième partie de notre revue de littérature, retenons cette quatrième forme de participation comme étant un point fort apporté pour la compréhension du phénomène de la participation du citoyen à la décision.

Le dernier auteur s'inscrivant sous cette rubrique est Guy Rocher. Nous l'avons retenu suite à son article paru dans "La crise du développement", sous le titre de "La participation et les institutions politiques au Québec".<sup>17</sup>

---

17. ROCHER, Guy. La participation et les institutions politiques au Québec, in La crise du développement, Québec, 1960-1980, Ed. HMH, 1973, p. 101-119.

Il tente dans cet article, d'expliquer comment se concrétise la participation au sein des institutions politiques au Québec.

Ce qui nous intéresse plus particulièrement dans cet article, c'est l'élaboration de trois types de participation. Ceux-ci, soulignons-le, émanent d'une observation faite auprès de l'appareil étatique.

D'abord, il y a la participation de type "électif formel". Celle-ci se rapporte à l'élection d'individus qui détiendront le pouvoir. C'est-à-dire l'élection de député, maire, conseiller, etc.

Ensuite, vient la participation de type consultatif. Ceci exprime le fait que les gouvernements demandent aux citoyens de s'exprimer ou de donner leur avis sur de nouvelles lois ou de nouveaux projets. Le livre vert sur le loisir fut une consultation engagée par le gouvernement afin de connaître l'avis du public. Les détenteurs du pouvoir, par contre, comme l'exprime Rocher, se réservent le droit de prendre la décision finale.

Dans un dernier temps, il considère la contestation (type contestatif) comme une forme de participation. En effet, les citoyens, sous forme de contestation, "expriment, de différentes façons et sans qu'on le leur demande, des points de vue qui mettent en question l'ordre

existant ou les décisions des détenteurs du pouvoir"<sup>18</sup>. La contestation est donc considérée comme une forme de participation parce qu'elle contribue à influencer les décisions.

Rocher, dans cet article, permet la compréhension du phénomène de la participation des citoyens aux grandes décisions liées aux appareils gouvernementaux.

Les trois auteurs que nous venons de citer, pour la compréhension du phénomène de la participation du citoyen à la décision apportent un ensemble d'éléments théoriques encadrés, comme nous l'avons souligné précédemment, sous un volet politique. Cette littérature ne jette pas cependant toute la lumière sur le phénomène. En effet, cette dernière demeure souvent descriptive et explicative. Elle cherche principalement à expliquer quelles sont les différentes formes de participation dans la société moderne, sans émettre ou proposer de nouveaux modèles permettant de l'actualiser.

Cette faille, par rapport à notre sujet, peut être comblée par un autre type de littérature. Il faut inévitablement se pencher dans le domaine des sciences de l'administration. En effet, dans cette discipline, on se préoccupe beaucoup et de plus en plus de la participation à la décision. Plus spécifiquement, nous substituerons "citoyen" par

---

18. ROCHER, Guy. La participation et les institutions politiques au Québec, in La crise du développement, Québec, 1960-1980, Ed. H.M.H., 1973, p. 101-119, p. 104.

"travailleur". On peut sans nul doute établir des relations pertinentes entre la participation du travailleur dans l'entreprise et celle du citoyen dans une petite municipalité. Les intérêts inhérents à cette participation sont certainement différents, mais les moyens peuvent être similaires. Ceux des travailleurs (intérêts) diffèrent dans le sens où il reposent sur des aspects décisionnels relevant de l'aménagement des tâches, du partage des bénéfices, des conditions de travail et autres reliés spécifiquement à ce milieu.

Les extraits et ouvrages qui vont suivre favoriseront la compréhension du sujet.

L'article de Guy Caire<sup>19</sup> dans la revue "Économie et Société" est sans aucun doute une excellente piste. A la base, il faut s'entendre sur la forme de participation qui nous intéresse. En effet, Guy Caire distingue deux formes de participation, dont l'une sera exclue de notre analyse.

Il y a la "participation à la décision qui engendre le gain du surplus"<sup>20</sup>; celle-ci implique les "actionnaires" ou ceux qui sont

---

19. CAIRE, Guy. La participation des travailleurs dans l'entreprise, idéologies, attitudes et motivations, in Economies et sociétés, Cahier I.S.E.A., Tome V, no 12, Déc. 1971, Genève.

20. IDEM.

propriétaires. En deuxième lieu, il y a la participation aux décisions concernant le développement et l'établissement des objectifs de l'entreprise. De façon évidente, cette deuxième forme est celle qui nous intéresse.

L'objectif de cet article est de situer le phénomène de la participation des travailleurs dans l'entreprise et le rôle joué par les syndicats à cet effet.

Le groupe syndical est le moteur des relations ou de la volonté de participer avec les patrons. En effet, analyser les idéologies, attitudes et motivations des syndicats dans l'entreprise c'est de connaître en partie la dynamique participationniste. Le caractère contestataire des syndicats implique directement la participation.

L'expérience prouve que la contestation fait souvent avancer plus vite une série de réformes qu'une participation-collaboration qui finit toujours, en définitive, par s'endormir dans le conformisme des situations.<sup>21</sup>

Guy Caire met beaucoup l'accent sur l'idéologie syndicale, celle-ci comme indicateur premier de la participation. A cet effet, il signale deux idéologies ou philosophies de la participation. D'abord,

---

21. CAIRE, Guy. La participation des travailleurs dans l'entreprise, idéologies, attitudes et motivations, in Economies et Sociétés, Cahier I.S.E.A., Tome V, no 12, Déc. 1971, Genève.

il y a la philosophie du bien commun; celle-ci basée sur la doctrine de l'Église et qui a inspiré plusieurs syndicats traditionnels. On croit, pour le bien des travailleurs et le respect des droits naturels de la personne humaine, important de concevoir un mécanisme de participation intégré au développement de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, il y a la philosophie technocratique. Celle-ci, plus connue, repose sur la nécessité d'une participation des travailleurs afin d'améliorer la gestion de l'entreprise.

Autrement dit, pour le cadre, le problème de la participation n'est pas un problème de classe, mais une question de simple technique de gestion.<sup>22</sup>

Sachant qu'il devient important de faire participer, il faut savoir comment organiser la participation aux décisions. A ce sujet, Guy Caire relève trois dispositions particulières. Influençant les attitudes syndicales, elles sont le coeur du mécanisme de participation.

- 1- Accéder à l'information: modalité sur laquelle repose le principe que tous les travailleurs doivent être informés.

Participer c'est d'abord informer et comprendre, informer pour que chacun puisse mesurer ce que l'on attend de lui et savoir

---

22. IDEM.



ce que la collectivité entreprend de faire  
et de bien faire.<sup>23</sup>

- 2- Aménager la délibération: permettre aux travailleurs de délimiter et d'organiser les comités dont ils feront partie.
- 3- Assurer une gestion contrôlée: c'est en fait l'objectif final auquel aspirent les syndicats. Celui de participer sous une forme d'autogestion, là où tous sont pleinement conscients du développement de l'entreprise.

Suite à sa réflexion, Caire croit ambigu le sens que l'on attribue au terme de participation du travailleur, puisqu'il diffère selon les courants de pensée ou les structures économiques en place. Le deuxième constat paraissant dans son article, provient de la double image que projettent les syndicats. Celle de contestataire et celle de gestionnaire (participation à la gestion).

Caire soulève ici, un élément important par rapport à l'idée de participation. On distingue, donc, qu'il existe deux formes de participation tout à fait différentes dans leur opérationnalisation. D'abord, il y a la participation politique; celle-ci relevant d'un

---

23. CAIRE, Guy. La participation des travailleurs dans l'entreprise, idéologies, attitudes et motivations, in Economies et sociétés, Cahier I.S.E.A., Tome V, no 12, Déc. 1971, Genève.

rapport de force ou de classes différentes se confrontant. Le fruit de cette confrontation apparaîtra donc comme une forme de participation en ce sens que la contestation débloquera sur une négociation, d'où une décision finale. Comprenons que cette forme de participation n'est pas nouvelle; toutes les manifestations du syndicalisme sont en quelque sorte des moyens entrepris par un groupe afin de participer à une décision qui les concernent en particulier.

La deuxième de celles-ci est la participation instrumentale, basée sur la coopération. Elle n'est pas le fruit d'un rapport de force préétabli, au contraire, c'est une participation qui se caractérise par des mécanismes permettant aux populations ou groupes en cours de prendre part de façon continue à la délimitation des objectifs ainsi qu'aux décisions qui les concernent collectivement. C'est principalement à ce niveau qu'il importe d'investir notre attention et notre réflexion.

Nous ne nous étendrons pas trop sur ces constats, mais retenons la pertinence, chez Caire, des trois dispositions particulières, pour la compréhension du sujet. Elles permettent de comprendre les mécanismes pour atteindre la participation des travailleurs à la décision.

Deux autres textes, sur la participation ouvrière, aideront à mieux raffermir les aspects théoriques de notre sujet. Le premier de

ceux-ci est un rapport de synthèse de Kenneth F. Walker<sup>24</sup>. L'auteur voit s'installer un intérêt grandissant autour du phénomène de la participation des travailleurs aux décisions dans les organisations mais considère comme faible l'opérationnalisation même de ce type de fonctionnement. Après avoir souligné la faiblesse de la littérature et des définitions apportées sur le sujet, il tente d'établir les différentes perspectives vers lesquelles peut s'orienter la participation:

"- Défense et promotion des intérêts des travailleurs. - Démocratie au sein de l'entreprise. - Réduction de l'aliénation et affirmation de la personnalité (humaniser le travail). - Utilisation efficace des ressources humaines de l'entreprise (ouvrier idées utiles). - Encouragement à l'esprit de coopération et réduction des différents professionnels. - Contribution à la solution de certains problèmes sociaux dans l'entreprise et dans la collectivité. - Frein à l'efficacité (manque d'intérêt face aux profits décision qui ne vont pas nécessairement dans un esprit de production maximum). - Atteinte illégitime portée aux prérogatives de la direction. - Les responsabilités sociales de l'entreprise."<sup>25</sup>

L'ensemble de ces perspectives fait ressortir le fait que les résultats attendus de la participation ne sont pas les mêmes pour tous

---

24. Kenneth, F. Walker. La participation ouvrière à la gestion: concepts et réalité, Document tiré du Deuxième congrès Mondial Sept, 1970, Genève.

25. IDEM, p. 12.

et qu'il importe de tenir compte des idéologies de ceux qui la préconisent.

Il faut retenir, dans cet article, deux ensembles d'éléments qui déterminent la dynamique participationniste. Dans ce premier ensemble, on retrouve quatre principaux facteurs qui vont influencer directement la forme de participation: - l'autonomie de l'entreprise; il s'agit ici de s'assurer que la décision finale ne vient pas ou ne se prend pas à une instance supérieure ou extérieure à l'entreprise; - les facteurs techniques; c'est-à-dire tenir compte des différentes techniques de participation pour ne pas rendre le mécanisme trop complexe; - la taille de l'entreprise; établir des mécanismes de participation adaptés à la taille de l'organisation; - la structure; établir encore une fois, les mécanismes selon la structure administrative, hiérarchique, etc. de l'organisation.

Ensuite, l'auteur présente trois facteurs principaux qu'il importe de considérer afin de connaître la motivation des travailleurs.

#### 1- Les attitudes

Il faut entendre par là l'intérêt que les travailleurs portent à divers domaines de la gestion et ce qu'ils pensent de l'opportunité d'instituer une participation.<sup>26</sup>

---

26. Kenneth, F. Walker. La participation ouvrière à la gestion: concepts et réalité, Document tiré du Deuxième congrès Mondial, Sept. 1970, Genève, p. 17.

## 2- Les aptitudes

On comprend par là les capacités intellectuelles ou administratives des travailleurs participants.

## 3- Sentiment de puissance

On entend ici par sentiment de puissance la possibilité pour les travailleurs de pouvoir influencer effectivement les décisions les concernant.

Kenneth, tout au long de ce présent article, par sa façon d'analyser les différents aspects de la dynamique participationniste, aide à la compréhension même du phénomène de la participation à la prise de décision.

Le dernier article sur lequel nous nous pencherons ("La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise")<sup>27</sup> est très explicite sur la participation des travailleurs aux décisions. Ce rapport du Bureau International du Travail analyse les mécanismes de participation selon leur nature et leur portée.

Dans un premier temps, on évoque l'intérêt grandissant que les citoyens et les travailleurs accordent à la participation dans les socié-

---

27. Document d'une réunion technique, La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises, Bureau International du Travail, 1969, Genève.

tés modernes. Cet état de chose suscite chez ces auteurs une volonté toute particulière de pousser l'analyse et la recherche.

Pour ce faire, ils accorderont leurs priorités d'étude à deux aspects de la participation: les objectifs recherchés - les méthodes visant à assurer dans la pratique les domaines qu'elle (participation) est susceptible de couvrir.

Au niveau des objectifs, l'auteur relève trois types d'objectifs que les participants tentent de rechercher au sein d'une organisation. Il y a les objectifs d'ordre éthique; ceux basés sur le respect et qui tendent (objectifs) à favoriser la participation, le développement de la personnalité humaine<sup>28</sup>. Ensuite viennent les objectifs d'ordre politico-social; on désigne par là la volonté de voir se concrétiser la voie de la démocratie industrielle. L'organisation est un tout social dans lequel s'intègre une espèce de régime politique. Si ce dernier tend vers la démocratie, il se devra de faire participer les gens de cette organisation. En dernier lieu, ce sont les objectifs d'ordre économique. Ils se réfèrent à "l'accroissement de l'efficacité de l'entreprise"<sup>29</sup>. En effet, on remarque que les travailleurs tendent à s'intéresser au développement économique de l'organisation.

---

28. Document d'une réunion technique, Bureau International du Travail, La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises, 1969, Genève.

29. IDEM, p. 11.

Ces trois catégories d'objectifs contribuent certainement à la compréhension du phénomène de la participation à la décision, que ce soit au niveau d'entreprises ou au niveau d'organisations publiques.

Si on poursuit l'exposé de l'article, nous en arrivons aux méthodes de participation aux décisions. Observons de près cette partie, car elle risque d'être intéressante pour la compréhension de notre phénomène.

La première méthode de participation est celle qui a trait à l'information et la consultation. Les éléments de base de cette méthode reposent sur des modèles de diffusion de l'information ainsi que des mécanismes de communication (consultation) entre les différents acteurs de l'organisation.

Il y a, dans une deuxième optique, la participation aux décisions par la négociation. A ce sujet, laissons parler les auteurs:

La décision est réellement conjointe. Elle réside dans un accord qui est le fruit d'une négociation. Il y a donc codécision, mais non cogestion, car les décisions dont il s'agit, visent des domaines spécifiques

et non l'ensemble des problèmes relevant de la gestion de l'entreprise.<sup>30</sup>

Cette forme de participation, comme le relève l'article, provient d'une insatisfaction ou d'une volonté de modifier des aspects particuliers de l'organisation. Elle ne vise pas une gestion continue de la planification de l'entreprise.

En troisième lieu, il y a la participation aux décisions par la participation aux organismes directeurs de l'entreprise. Ce dernier type offert délimite certainement la forme de participation la plus complète. Opérationnaliser cette forme de participation à son maximum mènerait à l'autogestion. Celle-ci permettrait aux acteurs d'accéder, d'une part, à toute l'information, et d'autre part, d'élaborer conjointement les objectifs et les plans d'action de l'entreprise.

Pour clôturer la logique de l'exposé, les auteurs déterminent les domaines de la participation. Cette partie consiste à situer les domaines dans lesquels il faut adopter telle ou telle forme de participation.

Trois catégories de décisions peuvent aider à situer les formes de participation:

---

30. Document tiré d'une réunion technique, Bureau International du Travail. La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises, 1969, Genève, p. 15.



- 1- Décisions portant sur des problèmes techniques (production, organisation, méthodes de travail).
- 2- Décisions relatives aux problèmes de personnel (qui concernent l'homme au travail).
- 3- Décisions se référant à la politique économique et financière de l'entreprise (prévisions, programmes, investissements, ventes, etc.).

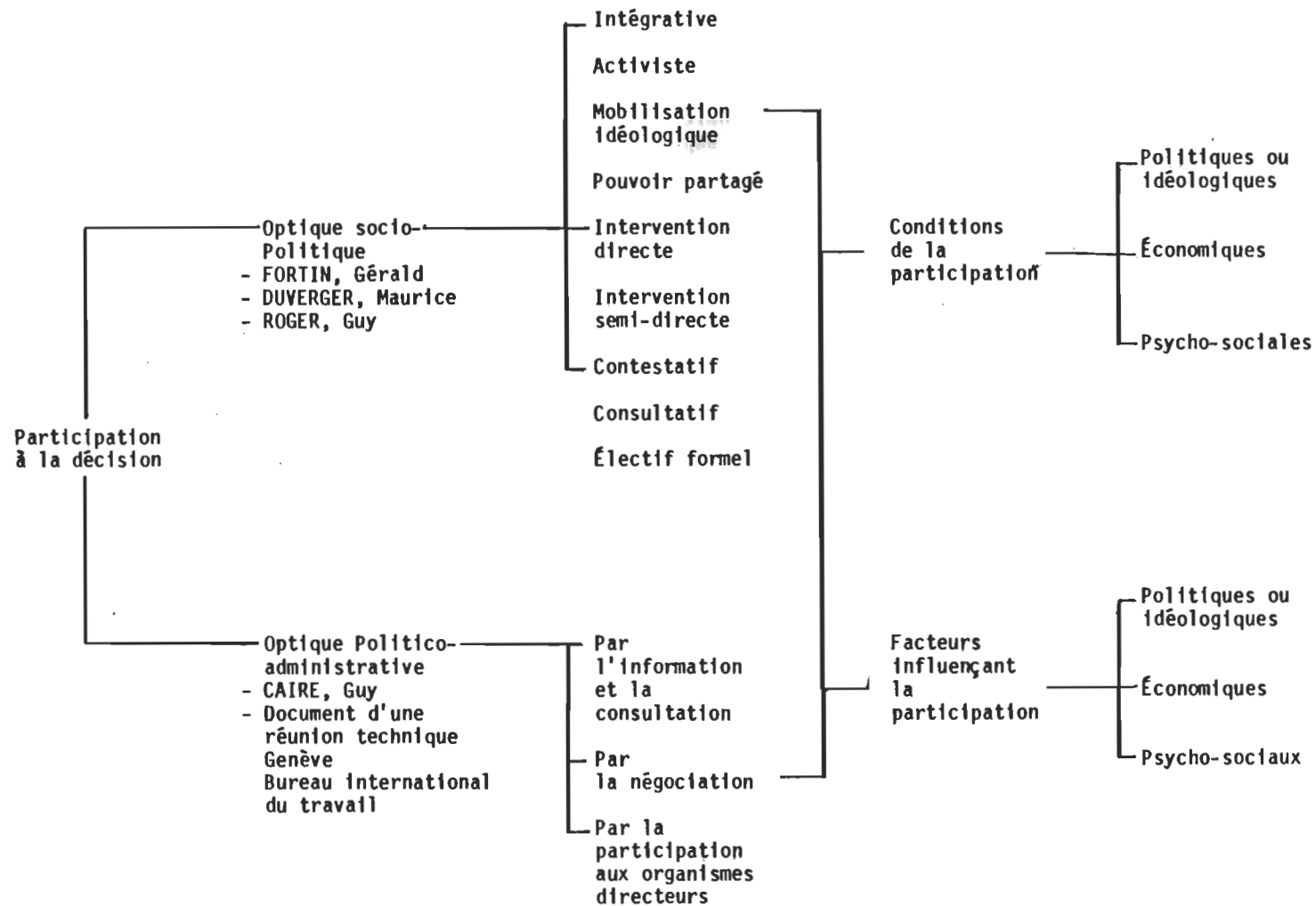
A chacun de ces domaines précis, nous pouvons rattacher des variables telles: - quel genre de participation doit-on adopter? - quels sont les individus aptes à y participer? - quels modèles ou mécanismes participationnistes (techniques) sont les plus appropriés?

Cet article permet une sensibilisation pertinente des divers éléments à considérer pour la compréhension du phénomène de la participation à la décision.

Le tableau suivant résume les principaux concepts que nous retenons de notre revue de littérature jusqu'à maintenant.

Tableau I

CATÉGORISATION DE DIVERS CONCEPTS LIÉS A LA PARTICIPATION A LA DÉCISION



### Complément au Tableau I

Ce tableau, comme il a été cité précédemment, résume l'essentiel des concepts tirés de la littérature et portant sur la participation à la prise de décision. Tentons d'en définir les principales constituantes.

D'abord, nous entendons par optique socio-politique l'ensemble de la littérature ayant traité de la participation à la prise de décision dans un cadre de relation entre les citoyens et l'appareil étatique. D'autre part, nous entendons par optique politico-administrative la littérature ayant trait aux relations entre travailleurs et directions d'entreprises.

Dans ces deux cas, nous retenons, comme inhérent à la participation à la prise de décision, les conditions ainsi que les facteurs influençant la participation.

Nous entendons, donc, par conditions de la participation toutes les données d'ordre politico-idéologique, économique et psycho-social devant être entreprises afin d'enclencher une participation à la prise de décision.

D'autre part, il y a les facteurs influençant la participation. Ceux-ci sont des données d'ordre politico-idéologique, économique et psycho-social intérieur ou extérieur à l'organisation et qui influencent directement la participation à la prise de décision. (Se référer à Kenneth F. Walker et au Bureau International du Travail à ce sujet.)

d) La participation et la prise de décision

Afin de compléter cette revue de littérature, il semble nécessaire d'élaborer et de définir nos concepts de base: participation et prise de décision. Ceci dans le but de bien se comprendre tout au long de cette étude.

La définition de participation semblant être la plus complète est celle que l'on retrouve chez Aggris:

Participer à l'organisation, c'est se constituer d'une certaine manière, se structurer en un ensemble avec des activités, des services, etc., dans le but de préparer, d'établir une institution ou de la maintenir. Participer, à ce niveau, c'est avoir un rôle actif, des initiatives et les réaliser dans la préparation, la disposition, l'élaboration, l'arrangement du projet organisationnel; dans le rassemblement et les échanges d'information; dans les recherches, les méthodes, le programme et les services avec le but de préparer les délibérations, la décision et l'exécution; c'est apporter ses capacités, ses capitaux, son travail pour une forme, l'existence à quelque chose, la maintenir dans l'existence et le bon fonctionnement.<sup>31</sup>

Cette définition fait émerger un ensemble d'éléments tels: structurer, élaborer, échanges d'information, etc., qui sont tous pertinents lorsqu'on parle de participation à l'organisation. Comparativement aux définitions très limitatives que plusieurs auteurs offrent (prendre

---

31. Aggris, Chris in St-Pierre, Henri, La participation: approche psycho-sociologique, Presses Université Laval, 1975.

part à), la précédente délimite sous divers aspects la réalité participationniste.

Afin de mieux posséder notre concept, référons-nous à Albert Meister. Celui-ci explore les formes de participation existant dans la société. C'est sous forme d'une typologie qu'il entend élaborer les diverses facettes du phénomène de la participation.

Meister fait émerger cinq formes concrètes de participation: - de fait - organisée - spontanée - suscitée ou provoquée - imposée. Pour les besoins de cette revue, deux formes sont à retenir: la participation organisée et la participation spontanée, puisqu'elles reflètent de façon explicite beaucoup mieux la réalité que nous recherchons.

La participation organisée ou volontaire est le type le plus formel de prise en charge. Meister traduit ce type de participation par le phénomène associationniste. On participe de façon organisée et volontaire par exemple à un conseil municipal ou à un club optimiste.

La participation spontanée semble être l'autre versant de la dynamique. En effet, ce type de participation reflète tout l'aspect informel et non moins important du tout social.

Participation spontanée qui est celle, souvent inconsciente, des petits groupes informels, non organisés, qui ont pour

fonction de permettre la satisfaction de  
besoins psychologiques des participants.<sup>32</sup>

Pour mieux comprendre les caractéristiques spécifiques de chacun  
de ces deux types de participation, référons-nous au tableau suivant.

---

32. MEISTER, Albert. La participation dans les associations, Ed. Economie et Humanisme, 12 av. Soeur Rosalie 75621 Paris, 1974.

Tableau II  
 CARACTÉRISTIQUES DE LA PARTICIPATION SPONTANÉE ET  
 ORGANISÉE SELON MEISTER<sup>33</sup>

<u>Participation spontanée</u>	<u>Participation organisée</u>
- groupes de petite taille, non structurés et non organisés.	- groupes de taille plus importante, plus ou moins organisés.
- participation implicite.	- participation consciente.
- participation non spécialisée.	- participation spécialisée.
- la participation est une fin en elle-même et les activités concordent à cette fin.	- les activités sont des moyens pour atteindre des fins et la participation, un moyen d'effectuer les tâches du groupe.
- les participants se perçoivent comme personnes.	- les participants se perçoivent en fonction des rôles assignés aux positions qu'ils occupent.
- peu d'autocontrôle.	- autocontrôle des participants.
- des coutumes et des rites non formalisés guident les participants.	- les rites et les coutumes sont formalisés dans des règles et des statuts.

Dans une optique similaire, Andrée Larose-Truchon<sup>34</sup>, dans sa thèse de maîtrise, offre deux types de participation (formelle et in-

33. Tableau tiré de St-Pierre, Henri. La participation: approche psycho-sociologique, Presse Université Laval, 1975.

34. LAROSE-TRUCHON, Andrée. Participation à des groupes formels et informels dans un quartier défavorisé, Université de Montréal, Thèse de maîtrise en Science Sociale, 1970.

formelle). Cette étude porte sur la participation aux groupes formels et informels dans un quartier défavorisé.

L'auteur entend par participation formelle toute "Participation à une organisation volontaire, structurée sans but lucratif (associations politiques, sociales, religieuses, récréatives, syndicales, éducatives, etc.)."<sup>35</sup> Et elle définit participation informelle par: "Contacts de tous genres des individus avec les voisins, les amis, la parenté (en dehors des personnes habitant dans le même logement)."<sup>36</sup> Ces deux formes de participation, nous le remarquons, s'alignent clairement sur celles que présente Meister.

Il s'agit donc de comprendre, à ce stade-ci, que la participation est un construit s'appuyant sur deux bases bien distinctes: le formel et l'informel. A partir de ce constat, il est possible d'étudier la participation (à la décision, objectif, développement, etc.) au niveau de tous les styles d'organisation.

Voyons voir maintenant sur quoi les auteurs s'entendent lorsqu'ils parlent des conditions essentielles à approfondir pour la mise en marche ou l'étude de la participation.

---

35. IDEM, p. 22.

36. IDEM, p. 23.



Tableau III

LES CONDITIONS DE LA PARTICIPATION

- le niveau d'éducation
- le niveau d'information
- les structures de l'organisation
- atmosphère de confiance et de coopération
- différentes attitudes vis-à-vis des structures et de l'ordre en place
- recherche du bien-être
- perception du pouvoir
- attitude à l'égard du changement

N.B.: Ce tableau relève quelques-uns des éléments qui conditionnent la participation des travailleurs ou des citoyens à la décision ou au développement de l'organisation.

Ex. 1 le niveau d'éducation des différents acteurs de l'organisation pourrait contribuer ou affecter leur plus ou moins grande capacité de participer.

Ex. 2 le niveau d'information (information technique sur l'organisation, information sur les modalités inhérentes aux décisions, etc.) acquis par ces mêmes acteurs est l'une des conditions permettant de comprendre, également, leur plus ou moins grande capacité de participer.

Bref, chacune de ces conditions, qu'elles soient d'ordre psychosociologiques, économiques ou politiques, deviennent des indicateurs ou point de références sur lesquelles on peut travailler afin de mieux comprendre les degrés de participation des acteurs ou groupes d'acteurs.

Ces quelques conditions de la participation évoquent globalement les différents aspects à analyser pour émettre un modèle de participation. Il faut remarquer que l'on met beaucoup l'accent sur les conditions de l'ordre des relations interpersonnelles et de groupe. Il importe, pour l'opérationnalisation d'un mode de participation quelconque, de bien étudier tous les aspects sociaux et psychosociologiques de l'environnement.

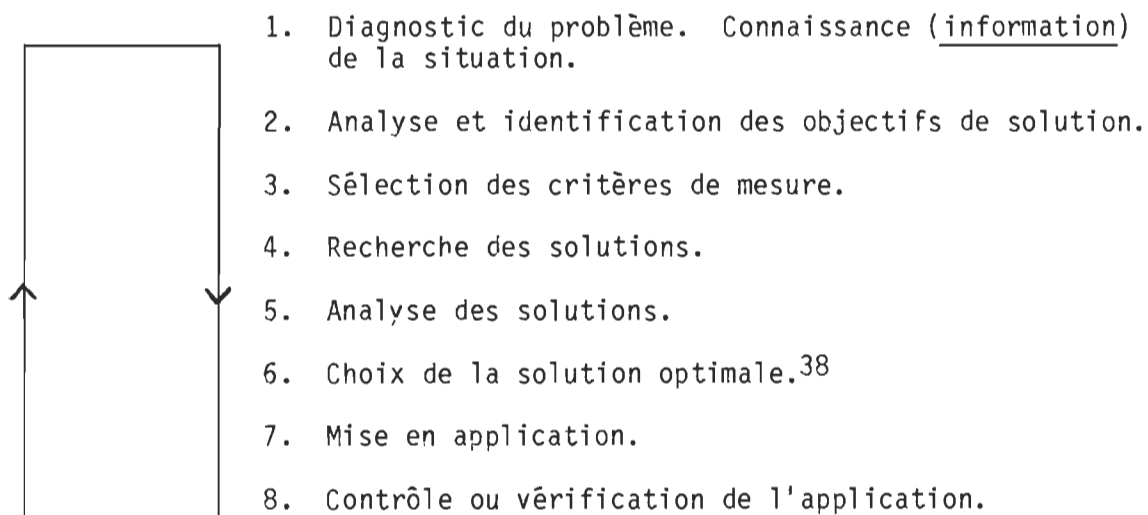
Maintenant que nous venons de définir notre concept de participation ainsi que les conditions inhérentes à celle-ci, nous nous devons, dans un dernier temps, d'expliquer les divers aspects de la prise de décision. Pour parler de participation à la prise de décision, il nous faut connaître ce qu'est une décision et quelles-en sont ses diverses étapes?

Pour ce faire, nous nous référerons auprès d'auteurs oeuvrant strictement dans le domaine des sciences de l'administration. Ils offrent de façon structurée, les étapes d'une prise de décision. Trois

auteurs, ici, seront appelés à nous informer sur le sujet: Samuel Eilon, Michel Archambault et Gérard Dion.<sup>37</sup>

Figure II

PROCESSUS CLASSIQUE DE PRISE DE DÉCISION



37. EILON, Samuel. What is a decision?, R. Management Science, Vol. 16, no 4, 1949.

ARCHAMBAULT, Michel. La participation et la prise de décision au sein d'un conseil d'administration, in la Revue Commerce, no 10, 1974, pp. 15-17.

DION, Gérard, SOLASSE, Bernard. La participation dans l'entreprise, in Relations Industrielles, Vol. 23, no 4, 1968, pp. 529-544.

38. Notons ici que nous pourrions parler également de "solution satisfaisante" plutôt que de "solution optimale" dans le sens des travaux effectués par March I.G. et Simon H.A. "Les organisations", Dunod, Paris, 1974.

Dans un autre ordre d'idées, Gérard Dion et Bernard Solasse expriment le processus décisionnel en cinq étapes.

"1. le rassemblement des informations où la participation s'exprime dans la communication et l'échange d'information.

2. l'élaboration et la formulation des options possibles où la participation s'exprime par la formulation d'avis, de conseils, de recommandations.

3. la décision où le pouvoir de décider est partagé et exercé collectivement; on peut parler de cohésion.

4. l'exécution de la décision où la participation équivaut à la permanence dans le temps de l'engagement pris.

5. le contrôle de l'application de la décision où les personnes s'unissent pour s'assurer conjointement de l'exécution de la décision."<sup>39</sup>

Ce processus diffère légèrement de l'autre, mais ne présente pas nécessairement de réelles contradictions. En effet, nous retrouvons pour les deux processus un critère premier: l'information. Comme nous l'avons souvent vu précédemment, le niveau d'information de chaque acteur de l'organisation déterminera son degré de participation. Ce critère devient donc prédominant dans toute bonne participation. De là, vient l'importance d'introduire dans tout processus logique de prise de décision, un item premier: connaissance du problème; "Information

---

39. DION, Gérard, SOLASSE, Bernard. La pratique dans l'entreprise, in Relations Industrielles, Vol. 23, no 4, 1968, pp. 529-544.

input" ou échange de connaissances. Si les individus appelés à participer sont tous bien informés à un degré égal, les autres étapes devraient se développer dans l'ordre et le respect de tous.

Il faut comprendre, bien sûr, que ces processus sont des outils afin de favoriser la participation. Ils ne disent pas quelles sont les personnes dans l'organisation qui vont y participer. Ceci peut se déterminer par un autre outil offert en page 21 du Document d'une réunion technique, "La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises" (Genève). Les trois grandes catégories de décision que l'on distingue dans cet article, aideront certainement à catégoriser quelles sont les personnes ou groupes de l'organisation, par leur degré d'information, aptes à participer à tel ou tel type de décision. N'oublions pas, ici, que nous parlons de décision et non pas de participation continue au développement de l'entreprise ou de participation à l'élaboration des objectifs de cette dernière.

Au terme de cette revue, retenons qu'il existe, selon différents courants disciplinaires (politique, administratif et psychosociologique), un ensemble de concepts pertinents à la compréhension du thème de notre recherche: la participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités. Il importera donc pour les besoins de notre recherche, d'établir des liens entre ces différents concepts afin de les adapter à nos préoccupations.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

#### a) Le choix d'une méthodologie

Ce projet de recherche porte sur un domaine encore nouveau, où il n'existe pas de modèles à priori tel que démontré dans notre revue de littérature, où des hypothèses n'ont ni été formulées ni à fortiori validées et où les modèles éventuels seraient complexes, c'est-à-dire utilisant un grand nombre de variables interreliées entre elles par des fonctions non linéaires, discontines et où les relations de causalité ne sont pas évidentes. Aussi il est impossible de recourir aux démarches traditionnelles de la recherche: se fonder sur une théorie préexistante pour dégager des hypothèses qui seront validées suite à une cueillette de données et à des analyses statistiques.

Il faut donc recourir à une forme de recherche plus pertinente par rapport à la situation à étudier: la recherche explicative et descriptive et plus précisément l'analyse stratégique telle que décrite par Crozier et Friedberg et telle que préconisée et utilisée par le Centre de Sociologie des Organisations à Paris nous semble plus appropriée. (voir annexe 1)

Disons simplement, pour le moment que l'analyse stratégique part du postulat que la participation est de fait un "construit d'action

collective" qui se caractérise par un jeu de relations de pouvoir entre les acteurs participant à cette action collective. Dans ce jeu de relations de pouvoir, chaque acteur possède un certain degré d'autonomie, utilise certaines stratégies, convoite certains enjeux. Son comportement n'est jamais entièrement prévisible, car il n'est pas déterminé mais au contraire, toujours contingent, dépendant des circonstances du contexte dans lequel il évolue. Nous retrouverons en annexe I de ce mémoire un bref résumé de l'approche de Crozier et Friedberg concernant l'analyse descriptive et explicative des organisations.

Simon<sup>1</sup> indique que la recherche descriptive aboutit souvent à des études de cas et mentionne que c'est la seule méthode pour aborder un domaine de recherche encore vierge.

"The early explorer choses to describe what he thinks to be important and interesting, without any riding rules of scientific evidence. The first description is important because it serves to focus subsequent studies. Geologists later come to study the paculiar stone formations mentioned (by explorer, missionaries), and anthropologists wish to study with great objectivity the extraordinary patterns of mating with foreigners only hinted at in the first explorer's report."

La recherche en sciences sociales est en partie descriptive: monographie d'industries ou de régions en économie, anthropologie... En

---

1. SIMON, A. Herbert. The New Science of Management Decision. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977.

management, la recherche directe (Mintzberg)<sup>1</sup> permet de remettre en cause des à priori rationalistes quant au fonctionnement quotidien des cadres, quant à la fixation des stratégies, ou au processus de décision au sein d'une organisation.

Ainsi, la recherche descriptive peut être vue comme la première étape de la démarche scientifique dans un domaine encore vierge. Elle ne cherche pas à valider des hypothèses mais au contraire à les esquisser.

C'est l'opinion qu'exprime Mac Grath<sup>2</sup> pour qui la démarche scientifique part du terrain puis prend des formes de plus en plus abstraites pour élaborer une théorie, puis revient graduellement au terrain pour y être validée (voir la figure 3).

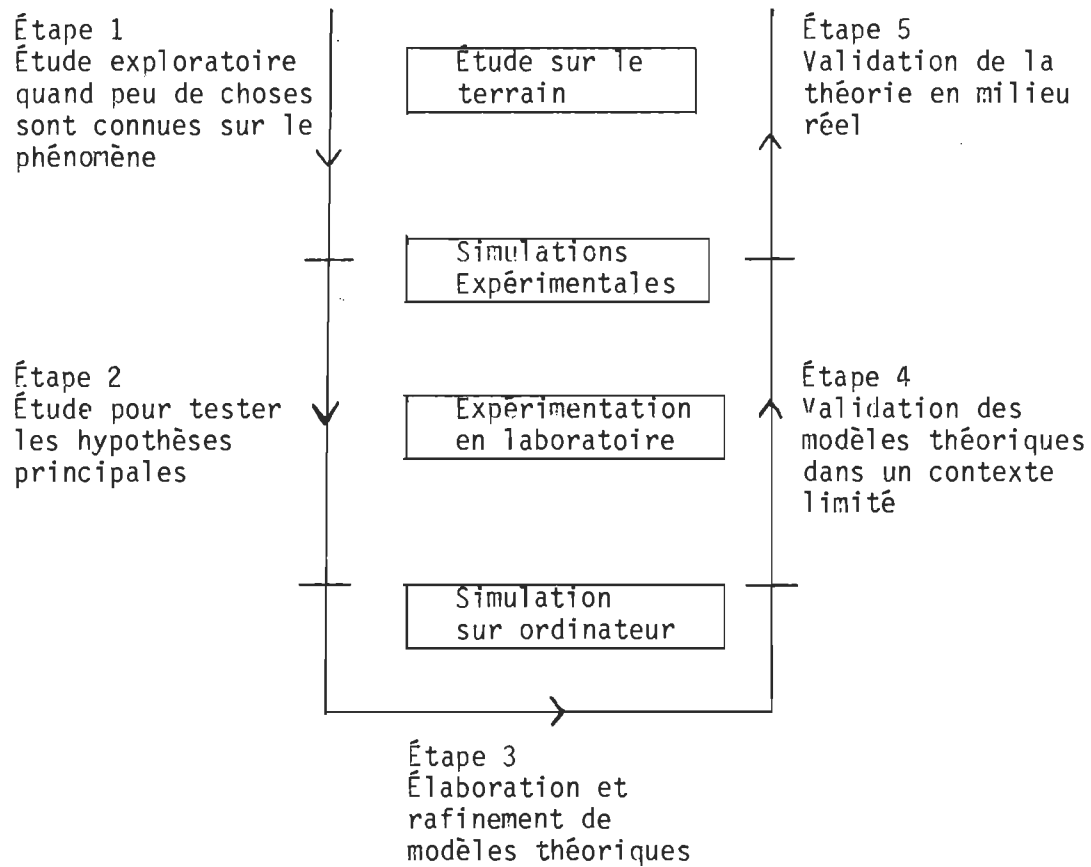
---

1. MINTZBERG, Henry. The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.

2. MCGRATH, H. Towards a Theory of Methods for Research in Organizations, in Caro, Francis, Readings in Evaluation Research, Russell Sage Publications, New York, 1971.



FIGURE 3  
Les étapes de programmation d'une recherche



Source: Mc Grath<sup>1</sup>

Ce type de recherche est certes plus difficile à gérer et à contrôler, et présente plus de risques pour le chercheur. Mais elle présente aussi de nombreux avantages quant aux résultats qu'elle peut apporter (Mc Grath).

L'optique de ce type de recherche est très différent. Il compose avec les méthodes de l'observation participante et celles de la

1. OPCIT

phénoménologie. Il nous montre que dans ce cas le chercheur ne doit pas avoir d'hypothèse de départ mais au contraire un esprit aussi ouvert que possible à tous les aspects relatifs à sa recherche. Les variables ne doivent pas être prédéfinies mais au contraire se définir au cours de la recherche.

De même, il est important d'examiner les objets tels qu'ils sont et non pas tels que nous pensons qu'ils sont compte tenu de ses à priori. En particulier, ce sont les sujets qui parlent pour eux-mêmes et nous fournissent les éléments à analyser.

Aussi, cette recherche diffère de la recherche traditionnelle:

- investigation des phénomènes particuliers avec le moins possible de préconception alors qu'au contraire, l'empirisme traditionnel conçoit son devis expérimental sur la base de la théorie existante afin de ne collecter que les données à priori pertinentes;
- . . . appréhension intuitive des relations, des généralisations entre les données symboliques au lieu de la manipulation statistique de mesure opératoires de concepts prédéfinis;
- observation de l'homme dans son milieu, à travers sa propre expérience, en s'efforçant de ne pas déformer ses propos par l'emploi d'instruments spécifiques, au lieu d'une observation

précise à l'aide de moyens prédéfinis et orientés sur certains points.

Cette approche paraît convenir au type de recherche à entreprendre dans ce projet.

Toutefois, une telle approche poussée à l'extrême est irréaliste et impraticable puisqu'elle conduirait à recueillir toutes les données c'est-à-dire une infinité de données. Ainsi, pour réduire à un niveau raisonnable et pratique ce volume de données, il nous faut focaliser la collecte de ces données, sans toutefois la spécifier d'une manière totale, faute d'une théorie pour le faire.

Ainsi, dans le présent projet de recherche, la collecte des données sera focalisée sur les principaux concepts élaborés ci-bas.

#### b) Le modèle théorique global

Il s'agit, dans cette partie, d'établir un modèle d'analyse, quand même assez complet, permettant d'étudier à partir des connaissances actuelles, le phénomène de participation des citoyens aux décisions en matière de loisir dans les petites municipalités. La littérature précédemment exposée n'offre pas de modèle théorique précis pour l'étude même du contexte qui nous intéresse.

La revue de littérature, en fait, sans présenter un modèle d'analyse précis et structuré pour l'atteinte de nos propres objectifs, pro-

pose divers concepts permettant d'éclaircir et de comprendre des points particuliers du contexte participationniste des petites municipalités.

Notre première démarche sera donc de définir les principaux éléments sur lesquels reposera notre recherche:

- la participation,
- les petites municipalités,
- la prise de décision

#### 1- La participation

La notion de participation que nous nous proposons d'élaborer sera construite, d'une part, en fonction du contexte même des petites municipalités et d'autre part dérivée de la notion qu'élabore Argyris à ce niveau et enfin du construit de Meister à propos de la participation organisée. En effet ceux-ci ont apporté, comme nous avons pu le constater dans la revue de littérature, des éléments théoriques pertinents à la participation (voir p. 35 à 38 du chap. II).

La participation, donc, c'est la capacité, pour les individus, de prendre part directement et de façon organisée (tel qu'entendu par Meister) à l'élaboration des projets organisationnels, "dans le rassemblement et les échanges d'informations, dans la recherche, les

méthodes, le programme et les services avec le but de préparer les délibérations, la décision et l'exécution".<sup>1</sup>

Cette capacité de participer repose sur certaines conditions. Les individus, pour atteindre une participation efficace, doivent être en possession d'un minimum d'information. Cela, entre autre, contribue à entretenir une relation de pouvoir plus équitable entre les groupes et les individus.

En fait, plus les groupes seront informés, plus il auront en main les atouts nécessaires pour "participer réellement".

La participation est aussi conditionnée par la nature des relations entretenues entre les groupes et les individus impliqués. Ces relations seront influencées par la répartition du pouvoir entre les différents groupes ou individus.

En fait, toute la dynamique qui s'institue autour de la participation au projet organisationnel peut être le fruit d'un jeu de relation de pouvoir tel qu'entendu par Crozier - Friedberg. Chaque individu impliqué, participera plus ou moins selon son degré d'information, sa situation au sein du processus, son rôle ainsi que sa capacité d'établir des stratégies efficaces afin d'influencer la décision finale. (voir annexe 1)

---

1. Argyris, Chris in St-Pierre, Henri, La participation: approche psycho-sociologique, Presses Université Laval, Québec, 1975.

C'est en approfondissant ces divers points de l'approche de CROZIER - FRIEDBERG que nous réussirons à analyser le processus même de participation au sein du contexte organisationnel des petites municipalités. Participation implique donc:

- 1) degré d'information
- 2) jeu de relation de pouvoir
- 3) relation entre les groupes ou individus
- 4) le sentiment d'être en possession d'une partie du pouvoir

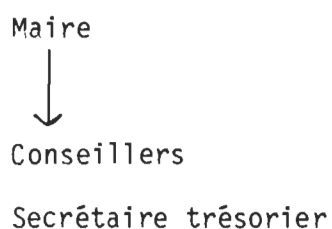
A côté des conditions inhérentes à la participation, il y a les facteurs influençant cette dernière. Des facteurs physiques, psychosociologiques, politiques ou économiques donneront lieu à une participation particulière. Il faut donc tenir compte, dans un premier temps, de la taille de l'organisation. C'est elle qui déterminera le degré de complexité du mécanisme même de participation. Le milieu physique dans lequel s'institue cette même participation est un facteur déterminant dans l'analyse globale. Ceci implique la densité de population, le style de population: à caractère riche, moyen ou pauvre; degré de scolarité, attitude de ceux-ci vis-à-vis de la participation, etc. Il faut aussi tenir compte de l'atmosphère politique dans laquelle est plongée la population touchée.

Voici une liste plus ou moins exhaustive des points sur lesquels nous nous arrêterons lors de l'analyse. D'autres points, non moins importants, viendront certainement s'aligner lorsque nous serons sur le terrain.

## 2 - Les petites municipalités

Il est difficile, à ce stade-ci de l'étude, de faire un tableau complet du milieu sur lequel nous allons travailler. Il importe, quand même, de délimiter les aspects généraux de notre contexte. Petites municipalités:

- Population de 2 000 h et moins.
- Structure municipale simple:



- Direction des loisirs entre les mains de bénévoles.
- Présence de groupes ou associations indépendantes.
- Budget des loisirs faible.
- Relations informelles nombreuses.<sup>2</sup>
- Statuts socio-économiques en général moyens ou faibles.
- Degré de scolarité en général faible.
- Économie basée presque exclusivement sur l'agriculture.

---

2. Relations informelles telles qu'entendues par participation spontanée chez Meister et par participation informelle chez Andrée Lavoie Truchon. Relations basées sur tout genre de contacts non formels entre les voisins et amis et qui a pour "fonction de permettre la satisfaction de besoins psychologiques". Cette caractéristique des petites municipalités est très pertinente dans l'étude du processus de prise de décision. Un ensemble de contacts informels et de jeux d'influence peuvent certainement jouer un rôle au niveau de la décision finale.

- Peu informées sur le phénomène de la participation-consultation.
- En général, résistantes au changement.

Voilà, de façon exhaustive, quelles sont les principales caractéristiques d'une petite municipalité. Il importe, encore une fois, de souligner que cette liste peut être modifiée au long de notre démarche et plus particulièrement lorsque nous définirons notre contexte.

### 3- La prise de décision

La prise de décision nous apparaît donc comme le fruit d'une participation à l'intérieur de laquelle s'est institué un jeu de relation de pouvoir entre les individus concernés. Ceci dit, il importe de déterminer à l'intérieur du processus décisionnel, quelle est la nature de la décision. C'est-à-dire à qui s'adresse-t-elle, quels seront les individus touchés par celle-ci, et déterminera du même coup quels seront les individus aptes, par leur degré d'information, à influencer la décision.

Dans un deuxième temps, il faut fixer l'objet de la décision. C'est-à-dire d'analyser en fonction du sujet sur lequel porte principalement la décision.

Nous considérons l'existence de trois catégories de sujet sur lequel portent les décisions.



- 1) les décisions relevant des objectifs et orientations de l'organisation.

C'est tout l'aspect de la finalité, de la raison d'être de l'organisation. Rendre compte par cet intermédiaire de la place que doit tenir cet organisation dans son milieu social environnant.

- 2) les décisions relevant de l'organisation et la planification.

Ce type de décision permet de brancher le niveau "raison d'être social" et l'acte réel. C'est finalement tout l'aspect organisationnel.

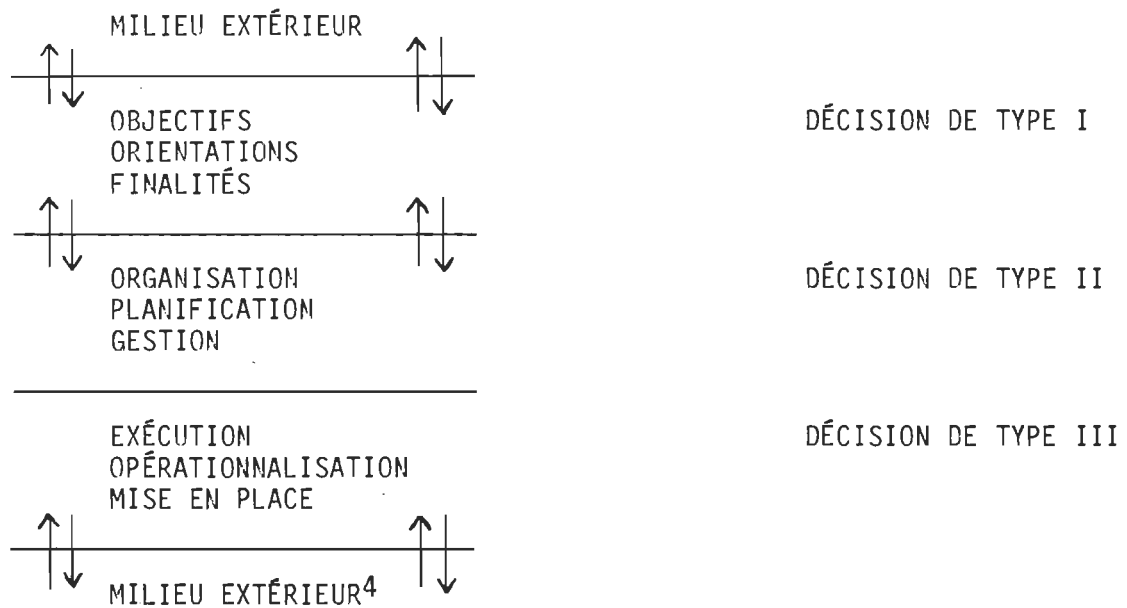
- 3) les décisions relevant de l'exécution, de l'opérationnalisation et de la mise en place.

Ce sont les "unités de décisions qui opèrent concrètement sur le terrain en liaison avec le milieu".<sup>3</sup>

---

3 MÉLÈZE, Jacques. Analyse modulaire de systèmes de gestion, Paris, Éd. Hommes et techniques, 1972, 223 p.

Figure IV: SITUATION DES TROIS CATÉGORIES DE DÉCISIONS



A partir de cette catégorisation, il est possible de distinguer à quels niveaux, tels ou tels groupes participent.

Les étapes de la prise de décision ne peuvent être, à ce stade-ci de l'étude, identifiées de façon concrète. Il serait facile de proposer le processus classique de prise de décision. C'est-à-dire:

- Diagnostic.
- Analyse et identification des objectifs.
- Sélection des critères de mesures.
- Recherche de solutions
- Analyse de solutions

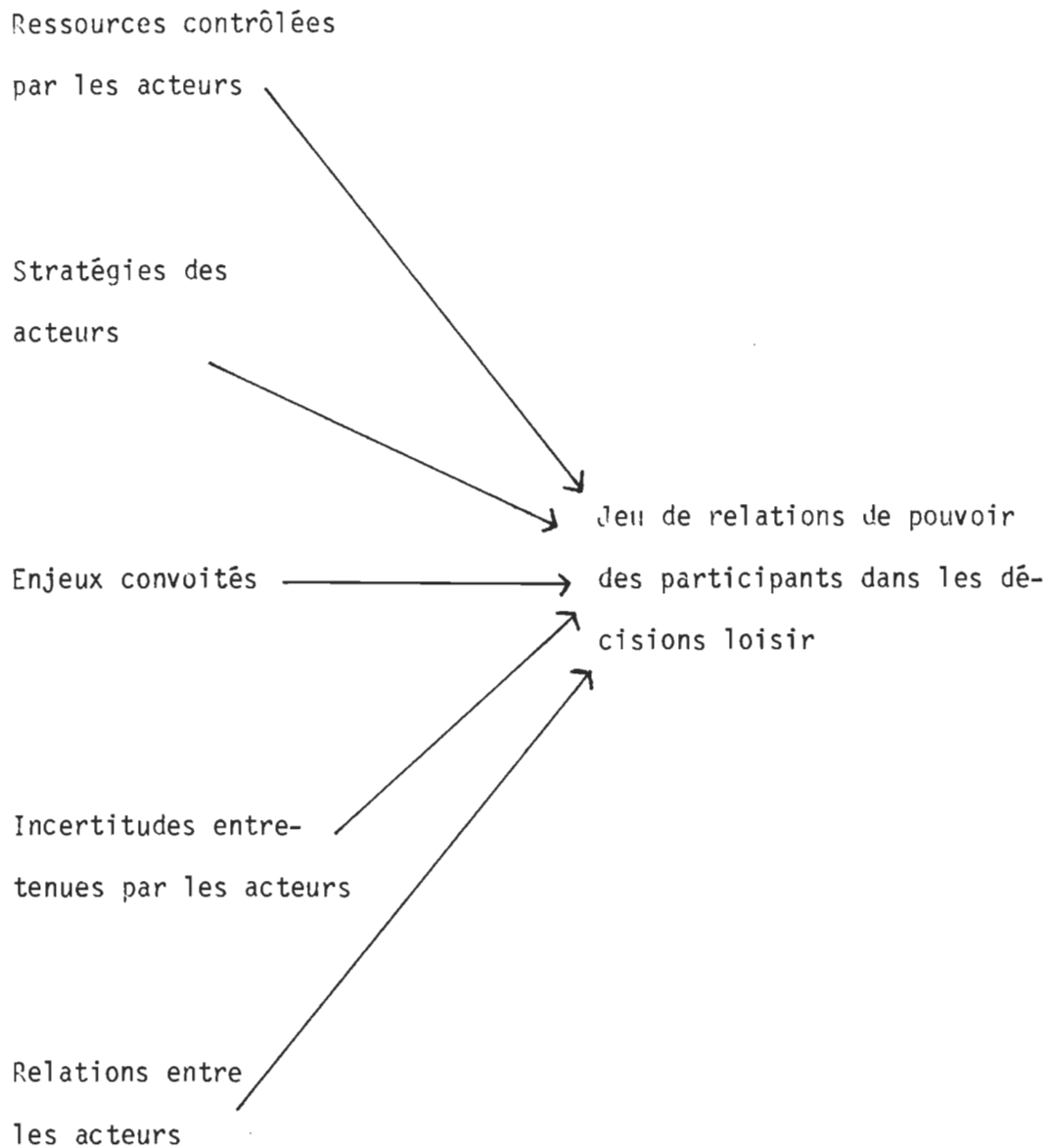
4. Inspiré d'un schéma de Mèlèze, p. 14.

- Choix de la solution optimale ou satisfaisante
- mise en application
- contrôle ou vérification de l'application

De façon évidente, ce processus est trop complexe et peu opérationnalisable au sein d'une petite municipalité. Nous nous proposons donc d'entreprendre une démarche observatoire; celle-ci dans le but d'identifier concrètement le processus. Pour ce faire, la recherche explicative et descriptive de l'approche Crozier-Friedberg nous paraît la plus appropriée. Les variables émises par ceux-ci et dont nous retrouvons les définitions en annexe sont:

- Enjeux convoités.
- Stratégies des acteurs.
- Relations entre les acteurs.
- Incertitudes entretenues par les acteurs.
- Ressources contrôlées par les acteurs et qui forme le jeu des relations de pouvoir. (voir annexe 1)

Nous serons plus aptes, nous le croyons, en obtenant des données à partir de ces variables, de comprendre les étapes d'une prise de décision opérationnalisable au sein de notre contexte décisionnel. Voilà sous forme de schéma, notre dimension d'analyse.



Chacune de ces variables devra être prise en considération lorsque nous ferons notre démarche sur le terrain. De là, la nécessité de les expliquer.

- Ressources contrôlées par les acteurs.

Il s'agit ici de bien déterminer pour chacun des groupes ou individus impliqués dans la prise de décision, quelle est leur marge de contrôle sur l'aspect loisir de la municipalité.

Il importe également, à titre d'indicateur pertinent à cette étude, de préciser le type de ressources que les acteurs ou groupes d'acteurs tentent de contrôler. Celles-ci peuvent être d'ordre matériel ou bien d'ordre politique (pouvoir).

- Stratégies des acteurs.

"On appelle stratégie d'un acteur, l'ensemble des actions qu'il prend, conscientes ou non, en vue d'atteindre l'objectif fixé et recueillir l'enjeu convoité." <sup>4a)</sup>

On comprendra par là, les actions entreprises par les individus afin de tirer profit de la décision finale.

- Enjeux convoités.

Il s'agit d'identifier ce que les individus tentent d'aller chercher tout au long du processus.

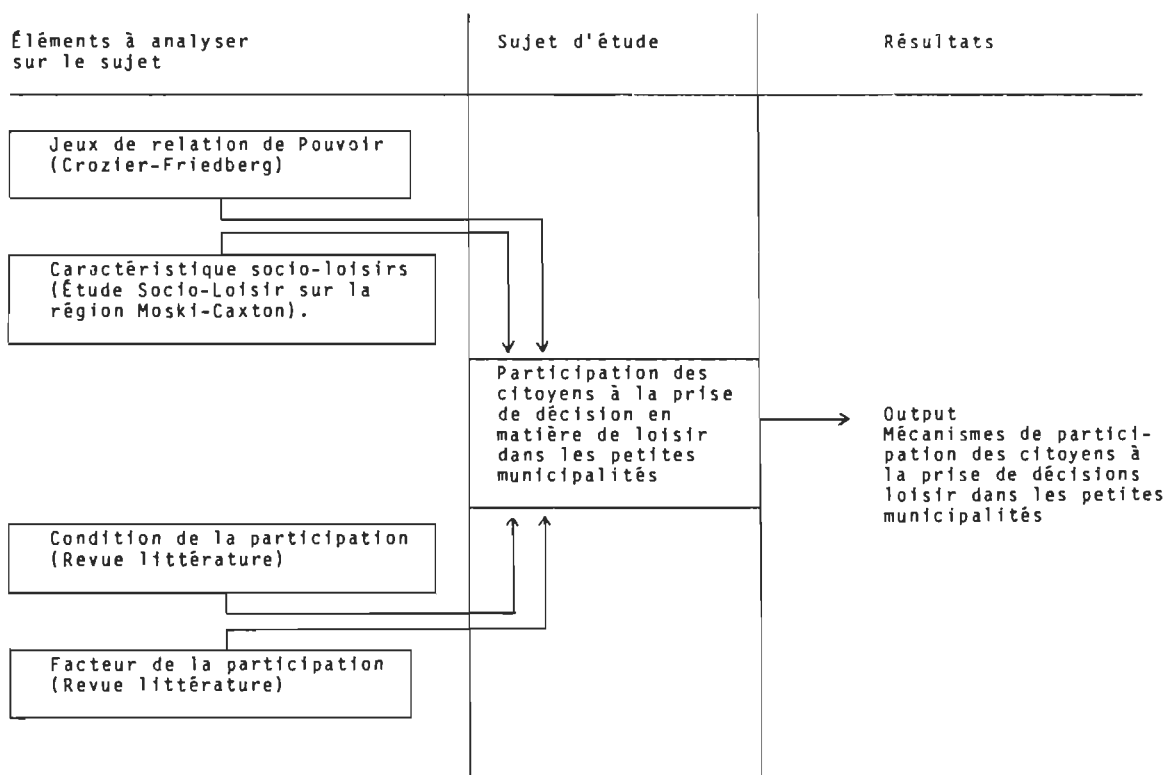
---

4a) CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard. L'acteur et le système, Edition du Seuil, 1977.

De façon à clarifier notre démarche méthodologique, voici un tableau synthèse à l'intérieur duquel on retrouve, globalement, les éléments de littérature (méthodologique et théorique) pertinent pour l'étude de notre sujet.

TABLEAU IV

## Schéma de l'approche méthodologique



## c ) Méthode de recherche

### 1- Procédure d'échantillonnage

Compte tenu que cette recherche est de type exploratoire et compte tenu des moyens mis à notre disposition, nous avons choisi de concentrer notre étude sur les cas de trois petites municipalités de la région de Trois-Rivières: St-Barnabé, St-Léon et Charrette; à partir d'une étude réalisée par le Conseil Régional des Loisirs de la Mauricie<sup>5</sup> portant sur la description des structures de loisir existantes dans la région, nous avons pu nous assurer que ces trois municipalités possédaient un certain nombre de caractéristiques similaires pertinentes à l'objet de notre recherche. On retrouvera dans le tableau " V" présenté ci-après les principales caractéristiques socio-démographiques et organisationnelles en matière de loisir de chacune d'entre elles.

### 2- Cueillette des données

Conformément à notre méthodologie, qui en est une de type exploratoire et dérivée de l'analyse stratégique des organisations de Crozier et Friedberg<sup>6</sup>, nous identifions globalement trois types de données pertinentes à notre objet de recherche:

---

5. Conseil des loisirs de la Mauricie, "Étude socio-loisir Zone Caxton-Maski", 1981, Trois-Rivières.

6. Opcit: CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, L'acteur et le système, Ed. Du Seuil, 1977.

Tableau V

Présentation en parallèle, pour les trois municipalités, des données socio-loisir

<u>Caractéristiques</u>	<u>Charette</u>	<u>St-Léon</u>	<u>St-Barnabé</u>
Pop. totale	1 009 hab.	1 126 hab.	1 230 hab.
Groupe ou association	1) OTJ 2) Age d'or 3) Club optimiste 4) A.F.E.A.S. 5) Club 4 H	1) OTJ 2) Age d'or 3) A.F.E.A.S. 4) Club motoneige Armony	1) Services des loisirs 2) Artisans de St-Barnabé 3) Age d'or 4) Les Octogones 5) S.S.J.B. 6) Club optimiste 7) Chevaliers de Colomb
Nombres de membres de ces associations	1) 8 responsables 2) 119 3) 45 4) 25 5) 30	1) 10 responsables 2) 105 3) 109 4) varié selon les saisons	1) 8 responsables 2) 110 3) 117 4) 20 5) 165 6) 35 7) 80
Clientèle visée	1) toute population 2) 55 ans et plus 3) hommes 4) femmes 20 ans et plus 5) jeunes filles 10-15 ans	1) population 2) 55 ans et plus, mixte 3) 18 ans et plus, femmes 4) pop. locale et régionale	1) population 2) femmes tout âge 3) 55 ans et plus, mixte 4) 14 à 20 ans 5) population 6) homme 7) 18 ans et plus, hommes
Type d'activités	1) sportives, récréatives 2) récréatives, sociales 3) aide à la jeunesse, récréatives, sociales 4) éducatives, culturelles 5) conservation et protection de l'environnement	1) sportives, récréatives 2) sociales 3) action sociale, éducation, artisanat 4) sportives, sociales	1) sportives, récréatives 2) récréatives, artisanats 3) sociales, culturelles 4) aide à la jeunesse 5) socio-culturelles 6) aide à la jeunesse 7) services à la communauté



- Incertitudes entretenues par les acteurs.

Ces zones d'incertitudes sont des aspects techniques, organisationnels, économiques ou sociaux, à l'intérieur desquels il existe des marges d'instabilité ou d'incertitudes que les individus, selon leur degré d'information ou leur rôle (pouvoir), s'accaparent pour l'atteinte de leurs propres objectifs.

- Relations entre les acteurs.

Ceci représente l'état des relations entre les individus ou les groupes dans le processus décisionnel; il est possible d'identifier les alliances et les oppositions entre les différents individus. Il s'agit donc, ici, d'établir une grille selon laquelle on pourra identifier le système des relations. A savoir: qui émet le plus d'intervention?, vers qui il les émet?, la nature de la décision modifie-t-elle le système des relations?, etc.

Tous les aspects, ici identifiés, serviront de points de références dans l'analyse même du processus de prise de décision en place ainsi que dans l'élaboration de notre modèle de participation à la prise de décision.

M.B.: L'annexe I permet une meilleure compréhension des variables inhérentes au modèle Crozier-Friedberg.

Financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) subventions municipales</li> <li>2) cotisations, autofinancement, subventions gouvernementales</li> <li>3) autofinancement, cotisation</li> <li>4) autofinancement, cotisation</li> <li>5) autofinancement, cotisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) subvention, autofinancement</li> <li>2) subventions, cotisations, autofinancement</li> <li>3) subventions, cotisations, autofinancement</li> <li>4) cotisations, subventions, autofinancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) subvention, autofinancement</li> <li>2) cotisations, subventions, autofinancement</li> <li>3) subventions, autofinancement cotisations</li> <li>4) autofinancement</li> <li>5) subventions, autofinancement</li> <li>6) autofinancement</li> <li>7) autofinancement</li> </ul>
Groupes ou intervenants de grande importance par ordre d'importance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le <u>fabrique</u>: propriétaire du centre récréatif, du terrain de jeu, du grand terrain entourant l'église, la patinoire et du sous-sol de l'église.</li> <li>- <u>conseil municipal</u>: elle investit 3 000 \$ dans l'OTJ et ont la principale source financière pour les organismes de loisir</li> <li>- <u>O.T.J.</u>: elle va chercher le plus grand nombre de population et est favorisé financièrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>L'École</u>: elle loge dans ses locaux les organismes de loisir</li> <li>- <u>conseil municipal</u>: il accorde les subventions sur demande des associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Comité des loisir</u>: il absorbe les plus grandes subventions, municipales 4 000 \$% gouvernementales 4 000 \$</li> <li>- <u>club optimiste</u>: il participe énergiquement à l'organisation</li> <li>- <u>fabrique</u>: elle possède une grande partie des emplacements</li> </ul>
Budget alloué au loisir 1979 par les municipalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sur un budget total de 115 564 \$, 4 299 \$ est offert au loisir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sur 148 161 \$, 4 927 \$ est alloué au loisir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sur 203 630 \$, 4 107 \$ est alloué au loisir</li> </ul>

- données sur le contexte socio-loisir de nos trois municipalités formant notre échantillonnage;
- données sur la dynamique de la prise de décision en matière de loisir dans ces trois municipalités; et
- données sur la nature des décisions prises en matière de loisir dans ces trois municipalités.

Le premier type de données correspond globalement aux variables suivantes: nature de la constitution et du degré d'autonomie de chacune des associations de loisir de la municipalité; nombre de membres et clientèles visées; nature des activités, budget d'opération. Ce type de données nous permettra de comprendre le contexte dans lequel opèrent ces associations de loisir, contexte qui contraint la nature et la dynamique de la prise de décision en matière de loisir. La cueillette de ce premier type de données se fera principalement à partir d'une étude déjà effectuée par le Conseil Régional des Loisirs de la Mauricie<sup>7</sup> dont les mêmes données ont servi à confectionner notre échantillonnage tel qu'explicité dans la partie précédente, et par une vérification de ces informations auprès d'un responsable de chaque association de loisir de nos trois municipalités, lors d'une entrevue.

Il ne s'agit pas, dans un premier temps de donner un poids quelconque à ces variables; la liste n'est pas, non plus, exclusive. C'est

---

7. Opcit: Conseil des loisirs de la Mauricie, Étude socio-loisir Zone Caxton-Maski, Trois-Rivières, 1981.

lors de l'analyse de la dynamique de la prise de décision en matière de loisir pour chaque municipalité que nous découvrirons quelle(s) variable(s) influe(nt) sur cette dynamique et dans quelle mesure, selon ce que les acteurs de la prise de décision eux-mêmes nous auront relaté.

Le deuxième type de données correspond globalement aux variables mêmes de l'analyse stratégique dérivée de la théorie des organisations de Crozier et Friedberg<sup>8</sup>: quelles sont les ressources-loisir contrôlées par chacune des associations structurées de loisir oeuvrant dans la municipalité et qui par le fait même leur permet d'exercer du pouvoir sur les autres? Quelle est la nature des relations entre chaque association? Sont-elles en alliance, en opposition, neutre, et sur quelle questions? Quels sont les enjeux convoités par chaque association, que cherche-t-elle à contrôler? Quelles stratégies ou moyens chaque association prend-elle afin de s'assurer ces enjeux? Par la réponse à ces questions nous croyons être en mesure de comprendre la dynamique de la prise de décision en matière de loisir telle qu'elle se vit dans chacune des municipalités de notre échantillonnage.

Une entrevue, de type semi-structuré, effectuée auprès du principal responsable de chaque organisation de loisir et des instances municipales de nos trois municipalités sera notre moyen privilégié afin de recueillir ces données. Ces entrevues seront de type semi-structuré en ce sens qu'il existe un schéma d'entretien (les variables identifiées

---

8. Voir annexe 1.

plus haut); l'ordre dans lequel ces variables peuvent être abordées est sans conséquences. A partir des interrogations proposées, il importe de laisser le répondant discuter à son aise et de là lui ouvrir une porte qui permettra l'identification des variables les plus importantes. Chaque élément d'information sur une variable étudiée devra cependant être confirmé par au moins un autre répondant avant d'être considéré comme valable, et ce conformément aux règles de l'analyse stratégique. Le troisième type de données concerne la nature des décisions en matière de loisir prises par chacune des associations des municipalités constituant notre échantillonnage. Ces décisions peuvent être principalement de trois ordres:

- les décisions stratégiques, relevant des orientations et objectifs.
- les décisions relevant de l'organisation et de la planification.
- les décisions relevant de l'exécution et de l'opération.

Les informations recueillies sur ce type de données nous permettront de mieux comprendre le contexte et la dynamique de la prise de décision en matière de loisir pour chacune des municipalités étudiées. Encore ici, deux sources de données seront privilégiées: d'abord l'analyse des documents tels, procès verbaux, charte des associations, des programmes annuels, des plans de développement (s'il y en a) et enfin les entrevues avec les principaux responsables de chaque association.

### 3 Analyse des données

Rappelons ici que l'objectif principal de cette recherche est l'élaboration d'un modèle de participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités (2 000 habitants et moins). En somme, les données recueillies nous permettront, nous l'espérons, d'identifier quelles sont les variables les plus pertinentes, les plus importantes à considérer dans l'élaboration de notre modèle.

Pour ce faire, nous effectuerons l'analyse de nos données de la façon suivante: dans un premier temps, nous effectuerons une analyse pour chacune de nos municipalités à partir des principaux indicateurs suivants:

- les caractéristiques formelles de l'organisation des loisirs
- les principales ressources contrôlées par chacune des associations de loisir
- les stratégies utilisées par chacune des associations
- la nature des relations entre les associations de loisir
- les mécanismes de prise de décision au sein des associations de loisir
- le rôle du conseil municipal en matière de loisir

Globalement, nous effectuerons donc trois descriptions de cas, à partir des mêmes indicateurs, lesquels nous fourniront un tableau le

plus significatif possible du contexte et de la dynamique existante de la prise de décision en matière de loisir pour chaque municipalité.

Dans un deuxième temps, nous effectuerons une analyse comparative, à partir de ces mêmes indicateurs, entre les trois municipalités de notre échantillonnage (voir tableau VI). Nous tenterons de voir, pour chacun de nos indicateurs, quels sont les éléments de concordance ou de non-concordance entre chacune des municipalités étudiées. Ce seront ces éléments qui seront significatifs pour les fins du modèle de participation que nous désirons élaborer et qui sera présenté en conclusion de cette recherche.





## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Tel que décrit au chapitre précédent nous avons effectué une série d'entrevues semi-structurées auprès des principaux responsables des organisations de loisir des trois municipalités composant notre échantillon soit St-Barnabé, St-Léon et Charette. Le tableau no VI décrit pour chacune de ces municipalités la liste des entrevues effectuées.

Tableau VII

#### SITUATION ET RÔLE DES DIFFÉRENTS RÉPONDANTS

St-Barnabé Organismes	Rôle du répondant
Service des loisirs	Président
Club Optimiste	Président
Artisannes	Présidente
Age d'or	Présidente
Chevalier de Colomb	Président
St-Léon Organismes	Rôle du répondant
O.T.J.	Président
Club Optimiste	Président
Age d'or	Président
A.F.E.A.S.	Présidente
Charette Organismes	Rôle du répondant
O.T.J.	Président
Club Optimiste	Vice-Président
Age d'or	Président
A.F.E.A.S.	Présidente

P.S. Ce tableau fait état des principaux répondants formels de l'enquête mais ne délimite pas entièrement la source principale de cueillette de données. En effet, elle a été rendue possible également grâce à plusieurs contacts et entrevues informelles auprès de citoyens et de conseillers municipaux.

Dans la première partie de ce chapitre nous procéderons à l'analyse des résultats de ces entrevues pour chacune des municipalités regroupées autour des éléments suivants: - les principales caractéristiques formelles de l'organisation des loisirs dans la municipalité, - la description des principales ressources contrôlées par chacune des associations de loisir, - les stratégies utilisées par chacune d'entre elle, - la nature de décisions utilisées par chacune et le rôle du conseil municipal dans l'organisation du loisir.

Dans une deuxième partie, en accord avec notre méthodologie, nous tenterons d'identifier par rapport à chacun des éléments énumérés plus haut les points de similitudes et de non similitudes existant entre ces trois municipalités.

a) Analyse descriptive du contexte loisir dans les trois municipalités

1- La municipalité de St-Barnabé

1.1 Caractéristiques formelles de l'organisation des loisirs:

On observe dans la municipalité de St-Barnabé cinq associations ou organismes de premier ordre, en ce sens qu'elles sont les piliers de la dynamique du loisir. D'autres organismes tel les "Octogones" ne peuvent être prises en considération puisqu'elles sont sous la tutelle de l'une ou l'autre des cinq premières. Le club Octogones, par exemple, est parrainé par le club Optimiste. Par contre, elles contribuent (association non retenues) à augmenter le nombre des ressources contrôlées par l'association parrain.

Ces 5 associations sont les suivantes:

- Services des loisirs
- Club Optimiste
- Age d'Or
- Chevalier de Colomb
- Artisannes de  
St-Barnabé

Dans un premier temps, pour chacune de celles-ci, on remarque un organigramme presque identique, caractérisé principalement par un président, un ou deux vice président(s), un secrétaire-trésorier et entre trois et six directeurs. Plus généralement on distingue un nombre mi-

nimum de sept personnes et un maximum de quatorze au sein des différents comités exécutifs.

On remarque aussi deux types d'organismes; d'abord les organismes incorporés (selon la 3e partie de la loi des compagnies) et d'autre part les organismes dit affiliés.<sup>1</sup> Le premier groupe de ceux-ci dans la municipalité de St-Barnabé se compose de

- Service des loisirs
- Club Optimiste
- Artisannes de St-Barnabé

Les deux autres organismes (Age d'Or et Chevaliers de Colomb) font donc partie du deuxième type.

Le Club Optimiste classifié comme organisme incorporé, demeure quand même lié à une politique supérieure (International Optimiste). L'autonomie de cet organisme demeure toutefois presque totale dans la municipalité.

Le service des loisirs est le seul organisme qui n'a pas de membre en règle et de clientèle spécifique. En effet il vise toute la population sans distinction. Les autres organismes regroupent un nombre de 277 membres réparti de cette manière:

- 80: Artisannes

---

1. On entend par affilié, les organismes qui ont un lien actif auprès de leurs instances régionale ou provinciale et qui ne sont pas incorporés selon la loi des compagnies partie 3.

- 106: Age d'Or
- 39: Optimiste
- 52: Chevalier de Colomb

Cette entité constituent 24,3% de la population totale. Leur clientèle visée est spécifique mais une certaine partie de leurs activités demeurant ouvertes à toute la population. Ex.: Le club de l'Age d'Or a une clientèle fixe mais organise des activités telles des soupers, soirées où toute la population peut se joindre. Ce type d'organisme prend part à la dynamique loisir, mais de façon indirecte; expliquons-nous. On remarque à l'intérieur de cette municipalité l'existence, de par leur contribution à la dynamique loisir, deux types spécifiques d'organisme.

D'abord il y a les organismes impliqués directement dans le loisir, c'est-à-dire qui ont pour but premier de mettre en place des activités. C'est le cas particulier du Service des loisirs; le mandat de cet organisme est d'organiser le plus d'activités possible pour toute la population.

D'autre part on retrouve les organismes qui agissent de façon indirecte dans la dynamique globale du loisir. Ceux-ci ont des objectifs de base spécifiques qui n'ont pas pour but de desservir l'ensemble de la population. A titre d'exemple nous expliquerons le cas de l'Age d'Or. Le but premier de cet organisme est d'animer et de divertir les personnes âgées. Les moyens entrepris pour l'atteinte de cet objectif contribue à augmenter la dynamique loisir. En effet cet organisme met

sur pied dans des activités auxquelles peut prendre part toute la population mais qui a pour seul but d'amasser des fonds au profit de la clientèle visée. C'est donc le cas des trois autres organismes inclus dans ce type d'association. Voyons sous forme de tableau. (voir Tableau VIII).

Tableau VIII  
PRÉSENTATION DES DEUX CATÉGORIES D'ORGANISMES

Organismes de St-Barnabé	Objectifs	Clientèle visée	Moyens pour l'atteinte des objectifs
<u>Org. impliqués directement</u>			
Services des loisirs	Offrir des services à toute la population	Toute la population	mettre sur pied des activités
<u>Org. impliqués indirectement</u>			
Club Optimiste	Aider la jeunesse	Les jeunes	mettre sur pied des activités payantes offertes à toute la population.
Age d'Or	divertir les personnes âgées.	les personnes âgées	idem
Artisannes	Éducation des jeunes	femmes de 18 et +	idem
Chevalier de Colomb	Aider la jeunesse et support à l'Église	hommes de 18 et +	idem

#### Justifications

Objectif: on entend par objectif, le ou les buts principaux pour lesquels l'organisme a été mis sur pied.

Clientèle visée: la clientèle visée constitue le principal groupe à qui s'adresse l'organisme.

Moyen pour l'atteinte des objectifs: ce qui distingue essentiellement les organismes impliqués directement et ceux impliqués indirectement seront les moyens employés pour l'atteinte des objectifs. En effet l'organisme qui ne dessert que sa clientèle fixe (personnes âgées, handicapées, etc.) participe partiellement à la dynamique loisir mais l'organisme qui détient une clientèle fixe et qui offre des services ou activités (au bénéfice monétaire de sa clientèle) à toute la population est un organisme qui est impliquée indirectement. L'organisme impliquée directement pour sa part est celui qui demeure constant; il a pour objectif d'offrir des services à la population et ses moyens sont entendus comme tels (mettre sur pied des activités pour toute la population).

Ce tableau démontre que le Service des loisirs contrairement aux autres a des objectifs strictement de loisir. On remarque que les quatre organismes suivants contribuent à augmenter le potentiel d'activités au sein de la municipalité mais ce n'est pas l'orientation de base de ceux-ci.

Nous considérons donc tout au long de cette analyse qu'il existe au sein de chaque municipalité deux types d'organismes distincts par leurs objectifs: d'une part ceux impliqués directement et d'autre part ceux impliqués indirectement.

### 1.2 Les principales ressources contrôlées par chacune des associations de loisir

Il importe, à titre d'indicateur pertinent à cette étude, de délimiter les ressources contrôlées par les organismes. Celles-ci peuvent être d'ordre matériel ou bien d'ordre politique (pouvoir).

De toute évidence l'organisme le plus puissant au niveau des ressources matérielles est le Service des loisirs. Il contrôle, donc, le bâtiment des loisirs, le terrain de balle et la patinoire. Ceci représente, en fait, presque entièrement le potentiel d'installation de loisirs de la municipalité. Par contre son pouvoir politique est faible. Cela s'explique par le caractère limitatif et traditionnel du mandat qu'ils ont à remplir; ce dernier même émis par le conseil municipal (principal source de support financier). Il est difficile pour cet organisme de déroger aux attentes exprimées par le conseil et la popula-



tion. Ceci affaiblit passablement son degré d'autonomie en ce qui a trait à la délimitation des objectifs de base.

Vis-à-vis des autres organismes, il semble faire sa place en partie à cause de son monopole des biens matériels. Soulignons tout de même la faible relation, au niveau matériel, entre le Service des loisirs, l'Age d'Or et les Artisannes.

Pour les autres associations le constat est évident: il y a peu ou pas de contrôle formel sur les ressources matérielles. On peut résumer cela par la location de locaux permettant la rencontre des membres. Les Artisannes et l'âge d'Or semblent détenir une certaine priorité (en terme de location) sur les locaux que la fabrique leur loue; mais, cela constitue finalement le seul élément discernable de contrôle des ressources matérielles pour ces deux organismes.

Dans un dernier temps on remarque que le club optimiste, hormis son faible contrôle sur les ressources matérielles, possède un pouvoir certain sur la dynamique globale du loisir. En effet, le mouvement optimiste, grâce à son organisation structurée et dynamique, sait se faire une place de choix. Appuyé par des objectifs et des orientations bien respectables (aide à la jeunesse), cet organisme réussi à obtenir une forte participation dans toutes ses entreprises. D'autre part, sa grande autonomie vis-à-vis des autres instances loisirs contribue à élargir et à rendre plus marquée sa marge d'action. En fait, le Club Optimiste, comme le démontre l'entrevue, s'infiltrer à presque tous les

niveaux du monde du loisir. Il participe à tous les festivals (ex.: Exposition agricole de St-Barnabé), il offre ses services à l'Église, il participe à des tournois de toutes sortes et enfin il parraine la Société Saint-Jean-Baptiste et le Club Octogones. En plus de tout cela, cet organisme met sur pied annuellement des activités de grande envergure (tournoi de balle molle, rallye automobile, tournoi de hockey pour jeunes etc.). Bref, le Club Optimiste détient de façon évidente le rôle de deuxième palier de support au tout loisir.

On constate, donc, à ce stade-ci, l'existence dans cette municipalité de deux organismes clés: le Service des loisirs et le Club Optimiste. Voyons voir quelles en sont les principales raisons:

Service des loisirs:

- monopole presque entier des installations
- subventionné par la municipalité
- mandaté pour offrir des services à toute la population par la municipalité

Club Optimiste:

- autonomie vis-à-vis de toutes les instances municipales
- très bonne organisation
- facilité d'infiltration à tous les niveaux loisirs (contacts, communications)
- buts et orientations de toute évidence très respectés
- sait atteindre la population par ses activités

### 1.3 Les stratégies utilisées par chacunes des associations de loisir

Il semblait important au début de cette étude, d'élaborer ou de délimiter quelles étaient les différentes stratégies employées par les associations afin d'obtenir leur part de ressources autant matérielles que politiques.

Nous remarquons, donc, à ce niveau l'absence de stratégies marquées de la part des organismes. Les méthodes formelles de fonctionnement semblent être respectées, et il apparaît d'autre part que les structures mêmes de ces associations laissent peu de place à l'utilisation de "passe droit" ou de communications informelles influençant la mécanique globale du loisir. Seul, le Club Optimiste semble utiliser des méthodes de communications informelles. Celles-ci se caractérisent par des contacts entretenus auprès de d'autres Clubs Optimistes; ceci principalement dans le but d'augmenter le poids et la portée du mouvement. Nous remarquons aussi l'existence de contacts relativement soutenus auprès des organismes les plus en vue dont le Service des loisirs.

### 1.4 Enjeux convoités par les associations de loisirs

L'enquête révèle clairement que les associations cherchent d'une part, à satisfaire leur clientèle visée et d'autre part à conserver leur marge d'autonomie. Ces deux enjeux évoquent bien, et cela transparaît lors des entrevues, la faible volonté d'accroître leur champs de convoitise.

La marge d'autonomie demeure quand même un enjeu que l'on renouvelle sans cesse. En effet chaque président émettait ce fait avec beaucoup d'insistance. Compter sur un budget autonome de fonctionnement et détenir une garantie de locaux permanents sont là des éléments qui permettent aux associations de conserver leur marge d'autonomie.

Bref, toutes les associations de cette municipalité répondaient similairement aux questions reliées à cet item.

Nous retenons, donc, pour le Club Optimiste, la présence d'une stratégie basée sur un réseau de relations informelles tel qu'en parti défini par André Larose Truchon: "Contacts de tout genres des individus avec des voisins, confrères, amis"<sup>2</sup> et qui ont pour but d'augmenter, d'une part, la portée de l'organisme et d'autre part son contrôle sur la dynamique du loisir.

De façon générale, nous constatons une sous-utilisation de stratégie de la part des organismes autres que le Club Optimiste. Quelques données de base peuvent expliquer cet état de chose. D'abord soulignons le fait que les organismes sont très autonomes et ont très rarement l'occasion ou le besoin d'entrer en contact avec les autres

---

2. LAROSE-TRUCHON, Andrée. Participation des groupes formels et informels dans un quartier défavorisé, Université de Montréal, Thèse de maîtrise en Science Sociale, 1970.

organismes. Chacun de ceux-ci possède une certaine marge de manoeuvre nécessaire au bon fonctionnement considérant cela comme suffisant.

### 1.5 Mature des relations entre les associations de loisir

Pour tenter d'établir ou d'élaborer un mécanisme de participation-concertation ou décision loisir dans une petite municipalité, il faut inévitablement tenir compte de l'état des relations entre les associations et de celles-ci avec les autres instances municipales (conseil municipal, fabrique, etc.)

Nous constatons dans un premier temps l'existence de deux types distincts de relation au sein de la municipalité. Tout d'abord, il y a les relations monétaires, celles-ci basées principalement sur la location de locaux, sur des dons offerts par certains organismes, sur des subventions, etc... D'autre part, il y a les relations de concertation, là où les organismes ou instances se concertent ou s'entendent pour la mise sur pied de certaines activités ou de manifestations exceptionnelles.

En général les relations de différents organismes entre eux et avec les instances municipales demeurent très froides et presque entièrement basées sur des relations monétaires. Si on observe le tableau des entrevues, on constate que toute bonne relation ou que tout conflit est causé par l'état de la relation monétaire. Donnons un exemple. Le club des Artisannes se voit, nous l'avons déjà souligné, louer un local par la Fabrique et considère la relation comme bonne.

La représentante nous informe que la Fabrique prévoit augmenter le prix de la location du double. Cela, évidemment ne leur plaît guère et cela semble conduire à un éventuel conflit qui sera, soulignons-le, d'ordre strictement monétaire. Il en est de même pour l'Age d'Or; leur relation avec les autres instances se résume par cette location à la Fabrique et l'organisation d'activités en collaboration avec le Service des loisirs. Encore une fois, ici, cette collaboration sera concrétisée que si l'Age d'Or est prêt à payer pour cette activité.

Les Chevaliers de Colomb ayant une présence faible au niveau loisir entretiennent très peu de relation avec les autres, sauf avec la Fabrique et le Service des loisirs. La Fabrique se voit allouer des dons par ceux-ci pour la réalisation de cérémonie religieuse. Il ressort d'autre part que la relation avec le Service des loisirs est mauvaise, on constate que ceux-ci espèrent obtenir des dons en provenance des Chevaliers de Colomb, ce qui, en fait, provoque des frictions. Une fois de plus, ces relations sont restreintes pour la simple et bonne raison qu'elles sont d'ordre monétaire.

Le Service des loisirs, organisme central, se devrait d'entretenir des relations de concertation avec les autres organismes.. En réalité, ce n'est pas le cas, on constate qu'il est en conflit avec certains organismes tels les Chevaliers de Colomb et l'Age d'Or. Deux raisons principales expliquent cet état de fait. Tout d'abord l'entrevue démontre certains conflits de personnalité entre les représentants d'organismes. C'est le cas entre autres du président des Chevaliers de

Colomb et de celui du Service des loisirs. D'autre part, le Service des loisirs, sous la bannière de budget limité, demande pour la création de certaines activités des frais que ne veulent déboursier certains organismes, entre autres l'Age d'or. Il importe, je crois, de spécifier l'état de la relation entretenue avec le Conseil municipal. En fait, elle est bonne; d'une part ce dernier subventionne presque entièrement l'organisme et d'autre part le mandat est tellement complet que le Conseil n'a pas à s'infiltrer dans le fonctionnement. Une seule relation de concertation semble apparaître et c'est celle entretenue auprès du Club Optimiste. En effet, il existe une forme de concertation pour la mise en place de certaines activités. Il importe de spécifier que l'harmonie de cette relation provient d'une bonne entente monétaire. Rien ne peut se faire si l'un n'offre pas les fonds nécessaires à la réalisation.

Le Club Optimiste, pour sa part, doit entretenir de bonnes relations et c'est principalement cela qui lui donne le rôle de pilier dans la municipalité. Par contre, le président avoue avoir certaines difficultés avec le Service des loisirs, particulièrement pour des questions monétaires.

De façon générale, on est frappé de voir que toutes bonnes relations de concertation doivent être précédées d'une entente monétaire. Chaque organisme protège farouchement son autonomie, et cela affecte inévitablement l'état des relations. Pour être autonome, il faut posséder un budget de fonctionnement. Celui-ci ne doit pas être défici-

taire car dans ce cas il faut entrer en relation et cela du même coup affaiblit l'autonomie de l'organisme. Chacun cherche sa place et, selon les entrevues, tous sont d'accord pour la concertation mais à la condition que celle-ci n'affecte pas leur autonomie.

#### 1.6 Les mécanismes de prise de décision au sein des associations de loisir.

Dans un premier temps, nous avons cru nécessaire d'élaborer les différents processus de décision au sein des organismes. L'absence d'un comité inter-organismes évoluant de façon continue nous oblige à entreprendre l'étude du processus décisionnel pour chaque association.

Donc nous nous sommes d'abord penchés sur les divers types de décisions présents au sein des différents organismes. Nous avons subdivisé en trois catégories de décisions:

- 1) les décisions relevant des orientations et des objectifs de base de l'organisme;
- 2) les décisions relevant de la mise en place des programmes, activités et budget;
- 3) les décisions relevant de l'exécution même des activités.

On remarque d'abord que pour l'ensemble des organismes, les décisions de la catégorie 1 sont prises à un échelon supérieur. Expliquons-nous, prenons l'exemple du Club Optimiste. Les objectifs et les orientations de base inhérent à cet organisme sont pré-déterminés



par une instance supérieure (International Optimist). Les lignes de conduite sont strictes en ce sens que cet organisme se doit de répondre aux objectifs même de ce mouvement (aider la jeunesse, contribuer au développement culturel et sportif de sa municipalité). Pour l'ensemble des organismes ces lignes de conduite pré-déterminées sont suivies et respectées. Même le Service des loisirs n'a pas à prendre de telles décisions car son mandat détermine ce type d'objectifs.

En ce qui a trait à la deuxième catégorie de décisions, peu de différences marquante sont à relever au sein des différentes associations. Il appartient à chacune de celles-ci de prendre les décisions qui ont trait à la programmation et à la mise sur pied des activités. La seule exception, à ce niveau, provient du Club Optimiste. En effet, la programmation des activités est fortement influencée par les instances supérieures. Celles-ci proposent un ensemble d'activités que devrait prendre en considération le Club Optimiste local.

Pour ce qui est de la troisième catégorie de décisions, c'est-à-dire celles relevant de l'exécution et de l'opérationnalisation, on constate que chaque organisme en est le seul maître. Il revient donc aux organismes le soin de prendre eux-mêmes ce type de décisions.

Maintenant que nous avons déterminé à quel type de décisions les organismes ont à prendre part, il serait pertinent d'en décrire le processus. La question est: comment se prennent les décisions?

Dans la plupart des cas, la chose est relativement simple, chaque organisme, lorsqu'il y a décision à prendre: 1) convoque les différents membres de l'exécutif, 2) demande aux membres qui apportent la proposition de mettre le tout sur la table (information), 3) discussion autour de la question, 4) élaboration des différentes solutions ou alternatives et 5) recherche du consensus autour de la décision finale. Pour l'ensemble des organismes on retrouve à peu près le même scénario. Il a été évoqué clairement dans les pages précédentes que l'emploi de stratégies informelles était faible; nous considérerons donc les éléments de ce processus comme déterminant dans la prise de décision.

Qui participe à ces décisions? D'abord il y a les membres de l'exécutif: seul votant. Dans le cas du Service des loisirs, il est clair que seul l'exécutif décide sans entreprendre aucune espèce de consultation. Ils ont le mandat et croient être en mesure de prendre les décisions qui concernent, en fait, toute la population. On remarque à ce niveau le peu de considération vis-à-vis de la consultation et pourtant pour l'obtention de subvention gouvernementale on ne tarde pas à répondre "oui" à la question "Avez-vous mis sur pied une structure de consultation?". Nous nous devons de retenir ce fait pertinent dans l'analyse globale des trois municipalités.

Pour ce qui est des autres organisations une particularité est à retenir. En effet ceux-ci croient nécessaire de faire entériner ou de soumettre les différentes décisions aux membres "en règles"! Ceux-ci

ont donc un certain droit de parole et d'avis sur les décisions qui les concernent. Le comité exécutif possède tout de même le privilège de la décision finale.

### 1.7 Rôle du conseil municipal en matière de loisir

Le conseil municipal s'insère peu dans la dynamique globale du loisir. Il participe très peu au développement et à l'organisation du loisir. On retrouve par contre un conseiller attitré aux loisirs; celui-ci agit plutôt comme intermédiaire entre l'organisme mandaté et le conseil. De toute évidence il n'est pas totalement conscient de la tâche et du rôle qu'il a à remplir. Bref, le conseil municipal n'a pas de présence significative auprès des loisirs municipaux.

## 2- La municipalité de St-Léon

### 2.1 Caractéristiques formelles de l'organisation des loisirs

La municipalité de St-Léon regroupe en son sein quatre associations reconnues. Ces quatre associations seront au centre de notre analyse, car elles contribuent les unes comme les autres à animer la dynamique du loisir. Celles-ci sont donc:

- L'O.T.J.
- Club Optimiste
- A.F.E.A.S.
- Age d'Or

Comme pour l'analyse précédente, les associations rendent compte de structures (organigramme) passablement similaires. On retrouve, répêtons-le, pour chacun de ces organismes un président, un ou deux vice-président(s), un secrétaire-trésorier et de trois à six directeurs. Tout cela comptant pour un minimum de sept personnes et un maximum de onze au sein des différents comités exécutifs.

Deux de ces organismes sont incorporés: l'O.T.J. et le Club Optimiste, tandis que les autres sont des organismes dits affiliés. Le Club Optimiste, il faut le souligner, est lié à une instance supérieure (International Optimist). Cela toutefois n'écarte pas sa forte autonomie au sein de la municipalité.

On retrouve au sein de ces différents organismes un total de 233 membres répartient comme tel:

99: Age d'Or

92: A.F.E.A.S.

42: Optimiste

Cela constitue 22,4% de la population totale. L'O.T.J. n'a pas de membre en règle puisque sa clientèle visée n'est pas spécifique. Les trois autres, par contre, ont une clientèle visée et spécifique. Comme pour la municipalité précédente, on constate qu'il existe des organismes agissant directement et d'autres indirectement. Le Club Optimiste et l'A.F.E.A.S. sont des exemples concrets d'organismes agissant indirectement. En effet, ils organisent des activités pour toute la population mais dans le but d'amasser des fonds pour leur clientèle

respectives. Le Club de l'Age d'Or se distingue des deux précédents même s'il fait partie du même groupe d'organisme; en effet il est très autonome, en ce sens que toutes les activités dispensées par cet organisme ne profitent qu'à la clientèle visée. Cela, par contre, n'exclut pas son appartenance à un type d'organisme agissant indirectement puisqu'elle rejoint une partie de la population.

L'O.T.J., pour sa part, est un organisme agissant directement dans la dynamique du loisir; il n'a pas de clientèle spécifique et a pour objectif premier de desservir des activités pour toute la population.

## 2.2 Les principales ressources contrôlées par chacune des associations de loisir

Au même titre que l'analyse précédente, nous considérons deux types de ressources; d'abord les ressources matérielles et les ressources politiques (pouvoir).

En ce qui a trait aux ressources matérielles loisir, nous devons nous rendre à l'évidence, elle sont pauvres. Un petit local près d'une patinoire et un terrain de balle peu entretenu et non éclairé; voilà l'ensemble des ressources matérielles. Elles appartiennent à la municipalité mais sont sous le contrôle de l'O.T.J.

On remarque que cet organisme a de plus en plus de difficulté à conserver ce contrôle; on aura l'occasion d'en reparler. Considérons

pour l'instant que les installations de loisir font partie des ressources contrôlées par l'O.T.J.

D'autre part son contrôle politique sur la dynamique loisir est très faible. Hormis son mandat fixe et limitatif, on constate que l'O.T.J. est loin d'être le leader au niveau du loisir. Cela s'explique probablement par un manque évident d'organisation et d'initiative au sein de cet organisme; nous y reviendrons au thème des relations entre les associations. Admettons, pour l'instant, que l'O.T.J. a peu de pouvoir et de contrôle sur les loisirs de sa municipalité.

Le Club Optimiste par contre, nous le constatons, est en pleine ascension vers le contrôle presque total du loisir. Il n'a pas de contrôle des ressources matérielles à son crédit mais, de toute évidence, il est et sera bientôt le seul leader au sein de la dynamique du loisir. Nous y reviendrons.

Pour ce qui est des deux autres organismes (Age d'Or et A.F.E.A.S.) et de façon similaire à l'analyse précédente, chacun de ceux-ci se voit prêter un local pour la rencontre des membres. Ils ont un certain privilège quant à l'obtention de ces locaux mais ne rendent pas compte d'une influence significative sur la dynamique globale. Ils sont reconnus comme organisme et considère cela comme suffisant.

### 2.3 Les Stratégies utilisées par chacune des associations de loisir

L'O.T.J. ainsi que l'A.F.E.A.S. n'emploient pas de stratégie autre qu'un mécanisme formel de relations afin d'obtenir les ressources qui leur sont nécessaires.

Le Club Optimiste, par contre, emploie une stratégie basé sur les contacts de tout genre. En effet, ils entretiennent des relations soutenues avec le conseil municipal et toute les personnes ressources de la paroisse. Les relations informelles auprès du conseil municipal sont évidentes et cela s'explique facilement: le maire et quelques conseillers font partie du Club Optimiste. Il est donc plausible de croire en l'existence de quelques "passe droit" et d'un certain support, allant, on ne peut le nier, au détriment de l'organisme central de la paroisse: l'O.T.J. Bref, le Club Optimiste utilise une stratégie, peut-être non apparente, basée sur des contacts auprès du pouvoir municipal et auprès des instances loisirs.

D'autre part l'Age d'Or utilise lui aussi cette stratégie de contacts informels. La présidente nous a informé sur les modalités de ses méthodes. D'abord elle entretient elle-même des contacts soutenus avec le député, cela permettant l'obtention de certaines subventions et avoue faire beaucoup de démarches auprès de personnes influentes au sein de la fédération de l'Age d'Or. Nous considérons ses agissements comme stratégie informelle en ce sens qu'ils sont effectués sous l'initiative souvent personnelle de quelques membres de l'exécutif. Cela

explique l'inutilité de la part de cet organisme, de mettre en place des activités ouvertes à toute la population et qui a pour but d'amasser des fonds.

De façon générale, retenons la forte utilisation de relations informelles au sein du Club Optimiste et de l'Age d'Or et l'absence de stratégie marquée chez l'O.T.J. et l'A.F.E.A.S.

#### 2.4 Enjeux convoités par les associations de loisir

De façon similaire à la municipalité précédente on remarque que les associations cherchent principalement à satisfaire leur clientèle visée et à conserver leur marge d'autonomie. On enregistre très peu de différence par rapport à la description précédente; les répondants insistent sur les mêmes points et avec la même volonté.

#### 2.5 Nature des relations entre les associations de loisir

L'élaboration de cet item permettra en grande partie d'éclairer la mécanique globale du loisir dans cette municipalité. En effet, c'est à partir de ces différentes relations que nous réussirons à expliquer certains faits tels: Pourquoi le Club Optimiste devient-il le leader? Pourquoi l'O.T.J. perd-il le contrôle comme organisme central du loisir? Etc.

On remarque tout d'abord la relation de conflit entre le Club Optimiste et l'O.T.J. On revendique depuis quelques temps l'impuissance et le manque d'initiative de la part de l'O.T.J. En effet, le loisir à



St-Léon est mal organisé, il n'y a pas d'activités soutenues et les bénévoles au sein de l'O.T.J. n'arrivent pas à mettre en place un programme adéquat. On croit comprendre, selon certains, que le président ne semble pas avoir le leadership nécessaire pour occuper un tel poste. De plus, il apparaissait clairement, lors de l'entrevue, que l'O.T.J. avait toutes les difficultés du monde à fonctionner. On remettait le blâme sur le manque de participation de la population et l'envahissement de plus en plus marqué du Club Optimiste. Le manque de dynamisme, de coordination ainsi que de compétence adéquate, voilà, en fait, les principaux problèmes de l'O.T.J.

Face à ce problème, le Club Optimiste tient à prendre en main cet organisme et d'en être le principal gérant. Pour ce faire, cet organisme parrainera lui-même un projet d'été pour les loisirs. L'O.T.J. par cette action, tendra à disparaître et ce sera le Club Optimiste qui coordonnera les loisirs de la municipalité. De toute évidence, l'O.T.J. n'y peut rien, il a fait preuve de son impuissance et n'a pas les ressources nécessaires pour se battre. Le Club Optimiste a pleinement les atouts en mains, d'abord il a la compétence nécessaire pour coordonner un tel projet et d'autre part et cela soulignons-le, il a les contacts de premier ordre pour atteindre ses objectifs. Ces principaux contacts sont le maire et quelques conseillers eux-mêmes membres du Club Optimiste. Cela est un fait important à retenir: la présence, au sein de certain organisme, de personnes faisant partie du conseil municipal. Cela pourrait être un indicateur pertinent au dépistage des jeux d'influences.

D'autre part, nous constatons le peu de relations entretenues par l'Age d'Or et l'A.F.E.A.S. avec les autres instances loisirs de la municipalité: ces associations sont très autonomes et ne conçoivent pas la nécessité de mettre en place un modèle de concertation. On constate l'existence des certaines relations d'affaire entre ces deux associations et la commission scolaire pour la location de locaux.

Le conseil municipal, en temps qu'organe central et formel de la municipalité, occupe une très faible place dans l'organisation des loisirs. Les relations informelles entre certains membres du conseil et le Club Optimiste sont le seul élément de concertation.

De façon générale, on remarque le peu de relation-concertation entre les divers organismes. On dénote au terme de cette partie la présence d'un seul organisme leader: Le Club Optimiste.

## 2.6 Les mécanismes de prise de décision au sein des associations de loisir

L'analyse sur le terrain nous permet de voir, comme pour l'analyse précédente, que les organismes n'ont pas à rendre compte de décisions relevant des orientations et des objectifs de base. En effet, toutes les associations ont des orientations pré-déterminées, ou bien par le mandat qu'il ont à remplir (c'est le cas de l'O.T.J.), ou bien par les instances supérieures à laquelle sont liées le Club Optimiste (International Optimiste), l'Age d'Or (fédération de l'Age d'Or) et l'A.F.E.A.S. (fédération de l'A.F.E.A.S.).

Dans le cas des décisions relevant des programmes d'activités, on remarque que seul l'O.T.J. est indépendant de toutes instances (même de toute consultation). Les trois autres associations déterminent en partie ce type de décisions mais sont toutefois fortement influencées par leurs instances supérieures. La fédération de l'Age d'Or (par exemple) propose les différents types d'activités que devraient tenir les associations locales.

En ce qui a trait aux décisions relevant de l'organisation et de l'opérationnalisation des activités, tous les organismes se révèlent les seuls maîtres de ce type d'initiative.

En fait, peu de changement flagrant sont à retenir vis-à-vis de l'analyse précédente.

A côté des catégories de décisions, il reste donc à délimiter les modalités inhérentes aux différents processus de décision au sein des organismes.

Nous constatons le peu de différences entre le processus de décision employé dans cette municipalité et dans celle de St-Barnabé. Les décisions, répétons-le, se prennent de cette manière: 1) réunion des différents membres de l'exécutif, 2) dépôt des propositions apportées (information), 3) discussion autour de la question, 4) élaboration des différentes solutions ou alternatives et 5) recherche du consensus autour de la décision finale.

Cette forme de prise de décision semble être employée de façon passablement similaire au sein des divers organismes.

Qui participe aux décisions? Pour ce qui est de l'O.T.J., seul les neuf membres de l'exécutif participent aux décisions; aucune forme de consultation n'est effectuée. Il en est de même pour l'Age d'Or, seul les sept membres de l'exécutif prennent part aux décisions, mais, avoue la présidente, en cas de litiges ou de réalisations importantes on se référera aux membres.

L'A.F.E.A.S. et le Club Optimiste élabore une certaine forme de consultation afin que les membres aient un droit d'avis sur les différentes décisions. On devrait considérer cela comme une consultation support, en ce sens que l'on fait entériner des décisions qui sont très près de la phase finale.

## 2.7 Rôle du Conseil municipal en matière de loisir

Comme nous l'avons évoqué dans les pages précédentes, le Conseil municipal a une très faible ingérence dans le loisir si ce n'est que de supporter financièrement l'organisme central (O.T.J.). L'absence d'un conseiller attitré au loisir démontre bien le peu d'attachement qu'éprouve le Conseil municipal vis-à-vis les loisirs. Il remet à l'O.T.J. toute la responsabilité de desservir des activités adaptées à toute la population.

Bref, le Conseil municipal, hormis son support financier, ne rend pas compte du leadership qu'il se devrait de détenir au sein des loisirs de la municipalité.

### 3- La municipalité de Charette

#### 3.1 Caractéristiques formelles de l'organisation de loisir

Quatre associations de premier plan constituent les ressources loisirs de cette municipalité.

Celles-ci sont:

- l'O.T.J.
- Club Optimiste
- Age d'Or
- A.F.E.A.S.

Pour éviter d'inutile répétition dans l'analyse de cette municipalité, nous ne ferons qu'élaborer les points de différenciation propre à Charette.

Tout d'abord, soulignons le fait que la structure (organigramme) des associations est similaire à celles rapportées dans les deux analyses précédentes. (voir item 1.1 et 2.1)

Deux de ces organismes sont incorporées, c'est-à-dire l'O.T.J. et le Club Optimiste. Les deux autres sont des associations dites affiliées.

On retrouve au sein de ces différents organismes un total de 200 membres répartis comme tel:

58 - A.F.E.A.S.

108 - Age d'Or

34 - Club Optimiste

Cela signifie 21,2% de la population totale. Spécifions de nouveau que l'O.T.J. n'a pas de membres en règle car il a le mandat de desservir des services à toute la population.

L'A.F.E.A.S. et l'Age d'Or sont des organismes agissant indirectement dans la dynamique du loisir (voir item 1.1 pour la compréhension d'organismes agissant indirectement). D'autre part et distinctement des autres municipalités analysées on remarque que le Club Optimiste donne l'image d'un organisme agissant directement. En effet, tout en continuant de respecter ses orientations de base (aide à la jeunesse) il effectue des démarches qui permettent de desservir des services à toute la population. Expliquons-nous. On constate que le Club Optimiste a parrainé un projet de développement communautaire, celui-ci a pour objectif premier d'organiser les loisirs de la municipalité. A ce niveau, le Club Optimiste agit directement puisque cette action n'a pas nécessairement pour objectif premier d'amener des fonds ou de faire profiter sa clientèle visée. L'analyse précédente démontrait que le

Club Optimiste, par son initiative de faire la demande d'un projet de loisir pour la municipalité, tendait à basculer dans le groupe des organismes agissant directement. En fait, s'il obtient cette subvention, il fera inévitablement, comme c'est le cas ici, partie des organismes agissant directement dans le monde du loisir.

Pour l'O.T.J., peu de changement, il est un organisme agissant directement. Remarquons ici, par ce dédoublement d'organisme offrant des services à toute la population, la possibilité de conflits. Nous aurons l'occasion d'en reparler.

### 3.2 Les principales ressources contrôlées par chacune des associations de loisir

L'O.T.J., ici, a le contrôle des ressources matérielles, mais presque rien ne lui appartient. En effet, la bâtisse des loisirs appartient à la municipalité et le terrain à la Fabrique. Il a toutefois les mains libres quand à l'utilisation de ces dernières ressources. Son contrôle sur les ressources politiques, tel qu'entendu dans les analyses précédentes, est passablement fort, cela s'explique par sa présence assez marquée dans la municipalité.

Le Club Optimiste, hormis son faible contrôle sur les ressources matérielles, a une main mise certaine sur la dynamique du loisir. En effet, on peut considérer la gérance du projet de développement communautaire comme une ressource pertinente. D'autre part, il parraine le Club Octogone et le Club Junior. Son intégration à tous les niveaux

loisirs permet de croire qu'il sait comment faire l'acquisition de certaines ressources (ex.: relation avec des personnes influentes).

En ce qui a trait aux deux autres associations, on constate le peu de ressources contrôlées par ces dernières. De façon similaire aux analyses précédentes, on remarque que l'Age d'Or et l'A.F.E.A.S., hormis le privilège de certaines locations de locaux, sont des associations dont la possession de ressources matérielles ou politiques est presque inexistante.

### 3.3 Les stratégies utilisées par chacune des associations de loisir

On constate comme faible l'emploi de stratégies au sein des différentes organisations. L'A.F.E.A.S. et l'Age d'Or se limitent aux mécanismes formels de fonctionnement. Le Club Optimiste, comme on l'a remarqué au cours des analyses précédentes, est un type d'organisme qui sait s'infiltrer à tous les niveaux. Dans le cas particulier de Charette, la concrétisation de cette stratégie (basée sur les contacts de toutes sortes) a donné lieu à une infiltration directe dans les loisirs de la municipalité. En effet, depuis quelques mois on retrouve au sein de l'O.T.J. des membres responsables (exécutif) du Club Optimiste. C'est ce qui explique pourquoi le Club Optimiste a parrainé un projet pour desservir des services à toute la population sans que cela provoque un conflit. On constate donc ici, l'emploi de stratégies, peut-être non apparente, inconsciente, de la part de



l'O.T.J. et du Club Optimiste; basée sur l'infiltration dans les organismes directeurs.

Le Club Optimiste, comme dans les autres municipalités, est un organisme qui cherche inlassablement à utiliser toute les ouvertures possibles afin de s'infiltrer et par conséquent de détenir un certain contrôle sur la dynamique du loisir.

L'O.T.J. pour sa part utilise beaucoup de contacts informels auprès du Conseil municipal et évidemment auprès du Club Optimiste. Le fonctionnement des loisirs est caractérisé par le dédoublement de l'organisme central de la municipalité. En effet, le Club Optimiste et l'O.T.J. agissent de concert dans l'organisation et la coordination des loisirs.

### 3.4 Enjeux convoités par les associations de loisir

Les données obtenues à ce niveau, lors de l'enquête, révèlent les mêmes indications que les municipalités de St-Barnabé et de Charette. En effet, les présidents nous informe qu'ils cherchent principalement à satisfaire convenablement leurs clientèles visées et à conserver leur marge d'autonomie.

### 3.5 Nature des relations entre les associations de loisir

On remarque que l'A.F.E.A.S. et l'Age d'Or n'entretiennent que peu de relations avec les autres associations. Seules des relations d'af-

faïres auprès de la Fabrique pour la location de certains locaux pour la rencontre des membres peuvent être considérées.

En ce qui a trait au Club Optimiste, il entretient de fortes relations de concertation avec l'O.T.J., cela s'explique principalement par la présence dans ces deux organismes des mêmes personnes. Ces deux organismes, même s'ils sont autonomes demeurent probablement liés. Il importe de retenir la pertinence, dans l'étude des relations entre association, du fait que certaines personnes font partie simultanément de l'exécutif des deux organismes. Cela renforce d'une part, dans ce cas, la portée de l'organisme central (O.T.J.) et l'ampleur des services offerts à toute la population. Spécifions, d'autre part, que cette situation contribue à la monopolisation des ressources loisirs entre les mains de certaines personnes. Les relations sont donc bonnes entre les deux organismes de premier plan.

### 3.6 Les mécanismes de prise de décision au sein des associations de loisir

Comme il a été précisé lors des analyses précédentes, les associations n'ont pas à prendre des décisions qui relèveraient de la première catégorie de celle-ci (décision relevant des objectifs et des orientations). En effet, répétons-le, les organismes n'ont en général pas à prendre des décisions remettant en question les orientations de base de ceux-ci. Les lignes de conduite sont prédéterminées par une instance supérieure. Dans le cas de l'Age d'Or, par exemple, c'est la fédération qui détermine les orientations du mouvement.

Il semble que les organismes sont plus autonomes dans cette municipalité, vis-à-vis des décisions relevant de la programmation. Les entrevues révèlent qu'il y a peu d'influence de la part des instances supérieures dans le domaine de la programmation des activités. Nous devons toutefois considérer sous réserve ces déclarations d'autonomie vis-à-vis ce type de décisions. Il y a, comme nous l'avons remarqué dans les autres municipalités, toujours une certaine influence, quelquefois mal précisée de la part des instances supérieures.

Et enfin, il ressort clairement que les organismes sont tout à fait autonomes quand aux décisions relevant de l'exécution et de l'opérationnalisation.

Pour ce qui est du processus décisionnel, on enregistre peu de changement par rapport à celui observé dans les municipalités précédentes (voir même thème des analyses précédentes).

Quant à la participation aux décisions on constate que l'O.T.J. est en voie de procéder à l'élaboration d'une consultation dont les modalités ne sont pas encore déterminées. Pour l'instant les membres du comité exécutif de cet organisme semblent être les seuls participants. Le Club Optimiste, pour sa part, emploie une consultation support auprès de ses différents membres. Le club de l'Age d'Or ainsi que l'A.F.E.A.S. font, sur des points litigieux, une certaine consultation auprès de leurs membres. On remarque, toutefois, que les membres des

comités exécutifs de ces associations sont quasi les seuls participants aux décisions.

La décision finale pour l'ensemble de ces organismes appartient aux divers comités exécutifs.

### 3.7 Rôle du Conseil municipal en matière de loisir

Il n'y a pas de conseiller attribué aux loisirs dans cette municipalité. Le pouvoir à ce niveau est entièrement confié à l'organisme central (O.T.J.). L'attribution des subventions ainsi qu'un rapport sur les dépenses sont au centre des préoccupations du Conseil municipal vis-à-vis les loisirs.

#### b) Analyse comparative du contexte loisir pour les trois municipalités

L'analyse des différentes données obtenues lors de notre démarche sur le terrain, a permis de faire émerger certaines similarités propres aux trois municipalités cas. Elles offriront d'excellentes pistes pour la création des mécanismes de participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir.

#### 1- Caractéristiques socio-démographiques

Trois caractéristiques socio-démographiques se doivent, ici, d'être identifiées. En effet, elles contribueront à émettre certaines priorités lors de la création des mécanismes de consultation. Plusieurs autres caractéristiques auraient pu être identifiées (caracté-

ristiques sur les statuts socio-économiques ou sur les secteurs d'activités) mais nous ne les considérons pas comme pertinents; cela pour deux raisons:

- les décideurs font partie du milieu, donc possèdent une connaissance suffisante de ces principales données;
- ces caractéristiques s'avèrent passablement différentes d'une région à une autre, (ex.: des données sur les secteurs d'activités économiques dans les municipalités de la Gaspésie sont différentes de celles de la Beauce).

a) Dans un premier temps nous remarquons, pour la majorité des petites municipalités du Québec, une baisse de population. L'Annuaire du Québec I, pour deux des trois municipalités qui nous intéresse, offre des chiffres à ce sujet:

	St-Léon		St-Barnabé	
Population	1971	1979	1971	1979
	1126	1040	1231	1140

Deux raisons principales justifient cette baisse:

- migration des jeunes vers les centres urbains
- baisse de natalité

Selon Annuaire Québec, la majorité des petites municipalités sont frappées par cette baisse de population.

b) On remarque dans un deuxième temps, un vieillissement constant de la population. Cette caractéristique est, on le voit, intimement liée à la précédente. Les personnes âgées ne migrent pas ou peu et voient leurs enfants se déplacer vers les villes. Le contexte économique des petites municipalités, d'autre part, ne peut contenir une population de jeunes. Les terres agricoles, à titre d'exemple, ne sont plus parcellisées en petits lopins mais sont plutôt distribuées en propriété plus ou moins vastes. Il n'y a donc plus de place pour de petits exploitants; seules les entreprises d'une envergure minimum peuvent réussir à survivre.

En fait, les personnes âgées sont une catégorie de population qui a tendance à prendre de plus en plus d'importance. Les associations d'Age d'Or, dans les municipalités, sont en générale celles qui possèdent le plus de membres; c'est le cas entre autre de nos trois municipalités:

St-Barnabé: 100 membres

St-Léon: 99 membres

Charette: 108 membres

Il faudra donc considérer les personnes âgées comme une catégorie de population qui s'avère ou s'avèrera très représentative et très influente.

c) La troisième de celles-ci provient du fait que les degrés de scolarité sont faibles. Comme c'est le cas pour une large partie des

municipalités rurales du Québec, St-Léon, Charette et St-Barnabé démontrent de faibles taux de scolarité au sein de leurs populations respectives.

Statistique Canada (1971) émet à cet effet les chiffres suivants:

St-Barnabé: 48,8% de la population n'ont pas dépassé la neuvième année

St-Léon: 60,0% de la population n'ont pas dépassé la neuvième année

Charette: 58,3% de la population n'ont pas dépassé la neuvième année

Il importe de considérer activement cette caractéristique dans l'élaboration de mécanismes de consultation. En effet, ces mécanismes, dans leur opérationnalisation, devront faire preuve de simplicité afin que tous soit en mesure d'en comprendre les diverses facettes.

## 2- Caractéristiques d'ordre loisir

Vous trouverez, ici, l'essentiel des différentes similitudes obtenues grâce à l'étude en parallèle des trois municipalités.

### 2.1 Caractéristiques formelles de l'organisation du loisir

- Il existe à l'intérieure des municipalités deux types d'organismes; soit les organismes incorporés et les organismes affiliés.
- Les membres exécutifs sont élus, pour l'ensemble des organismes, de façon annuelle.
- Les assemblées publiques pour l'élection des exécutifs d'organismes mandatés par la municipalité sont peu achalandées (la participation populaire y est faible).

- L'ensemble des organismes (selon la définition des clientèles visées) permet de rejoindre toutes les catégories de population: jeunes, femmes, personnes âgées et les hommes. Cette donnée permet de croire qu'il n'y a pas de catégorie de population négligée et que la représentativité est complète.<sup>3</sup>
- On remarque qu'il existe au sein de chaque municipalité deux types d'organismes par leurs objectifs: d'une part ceux impliqués directement et d'autre part ceux impliqués indirectement.

## 2.2 Les principales ressources matérielles contrôlées par les associations

- Les ressources matérielles loisir, sont sous le contrôle de l'organisme central de loisir, (celui habituellement mandaté par la municipalité) c'est-à-dire l'O.T.J., le service des loisirs.
- L'ensemble des autres organismes n'ont que très peu de contrôle sur les ressources matérielles.

---

3. Il n'y a pas de catégorie de population négligée par la représentativité (Age d'Or versus personnes âgées, Club Optimiste versus jeunes, etc.) mais cela ne sous-entend pas qu'il existe une répartition équitable des activités et services selon ces mêmes catégories.



### 2.3 Les stratégies utilisées par les associations

- La principale stratégie employée pour les organismes qui en utilisent (voir tableau IX) en est une basée sur les contacts et relations informelles.

### 2.4 Enjeux convoités par les associations

- Celles-ci, cherchent généralement à satisfaire leur clientèle respective.
- Les organismes ont une forte tendance à protéger farouchement leur autonomie au sein de la municipalité. Les mécanismes de consultation, dans leur intégration aux structures loisirs des municipalités, devront être conçu de façon à ne pas remettre en question cette volonté première.

### 2.5 Relations entre les associations et contrôle des ressources politiques

A côté des données précédemment exposées, il importe de vous faire part de certains points d'éclaircissement en ce qui a trait aux relations entre les associations ainsi qu'aux contrôles des ressources politiques.

Les jeux de relations informelles rendent difficile l'étude comparative des trois municipalités, particulièrement pour les variables; contrôle des ressources politiques et les relations entre les associations. En effet, ce sont des domaines précis où on ne peut faire émerger des similitudes. Le jeu des relations de pouvoir et le con-

trôle des ressources sont des données qui ne peuvent être analysées qu'en rapport direct avec la municipalité étudiée.

Nous croyons, donc, qu'il existe, à l'intérieur de chaque municipalité des relations informelles, des jeux de pouvoir dont les modalités sont propres à chacune de celles-ci.

Données de base: existence au sein des petites municipalités de relations informelles et de jeux de relations de pouvoir influençant la dynamique globale du loisir.

Il appartiendra, donc, aux décideurs d'ajuster la structure de consultation selon l'état des relations entre les organismes ainsi que le degré de contrôle des divers organismes.

## 2.6 Les mécanismes de prise de décisions au sein des associations de loisir

- Les organismes n'ont pas à prendre de décision relevant des orientations et des objectifs de base; celles-ci sont déjà prédéterminées par des instances supérieures.
- En ce qui a trait aux décisions relevant de l'organisation et de l'opérationnalisation des activités, ils en sont les seuls maîtres.
- Les organismes emploient similairement le processus considéré comme classique de prise de décision (voir tableau IX à ce sujet).

- les décisions finales appartiennent aux différents comités exécutifs de chaque organisme.
- peu de participation des citoyens (non impliqués au sein d'organisme) à la prise de décision loisir.

#### 2.7 Rôle du conseil municipal en matière de loisir

- Les instances municipales (conseil) sont en général peu préoccupées par l'organisation globale du loisir. Seules les subventions sont au centre de ces préoccupations.

Le tableau IX résume l'essentiel des données obtenues lors de l'enquête.

Tableau IX

PRÉSENTATION EN PARALLÈLE DES DIFFÉRENTES SIMILITUDES OBSERVÉES DANS LES TROIS MUNICIPALITÉS.

	ST-BARNABÉ	ST-LÉON	CHARETTE	
Constitution (organigramme) des associations	Basé sur des structures classiques. Tous les organismes ont un organigramme similaire. 1 président; 1 ou 2 vices présidents; 1 secrétaire trésorier; entre 3 et 10 directeurs selon l'association. Élection des exécutifs à tous les ans.	Basé sur des structures classiques. Tous les organismes ont un organigramme similaire. 1 président; 1 ou 2 vices présidents; 1 secrétaire trésorier; entre 3 et 6 directeurs selon l'association. Élection des exécutifs à tous les ans.	Basé sur des structures classiques. Tous les organismes ont un organigramme similaire. 1 président; 1 ou 2 vices présidents; 1 secrétaire trésorier; entre 3 et 6 directeurs selon l'association. Élection des exécutifs à tous les ans.	X
Nombres de membres responsables	Entre 7 et 14 selon l'association.	Entre 7 et 11 selon l'association.	Entre 6 et 13 selon l'association.	X
Nombre de membres et clientèles visées	Sauf pour le service des loisirs qui n'a pas de membre en règle, les associations ont entre 39 et 106 membres selon chacune d'elle.  - La clientèle visée diffère selon les associations;  - On rejoint les personnes âgées. (Age d'Or)	Sauf pour l'O.T.J. qui n'a pas de membre en règle, les associations ont entre 42 et 99 membres selon chacune d'elle.  - Les clientèles visées diffèrent selon les associations;  - On rejoint les personnes âgées. (Age d'Or)	Sauf pour l'O.T.J. qui n'a pas de membre en règle, les organismes ont entre 34 et 108 membres selon chacun de ceux-ci.  - Les clientèles visées diffèrent selon les associations;  - On rejoint les personnes âgées. (Age d'Or)	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les femmes (artisannes)</li> <li>- Les jeunes (club Opt.)</li> <li>- Les hommes et les jeunes (chevalier de Colomb)</li> <li>- Toute la population (services des loisirs)</li> </ul> <p>Caractéristiques: cette répartition permet de rejoindre toutes les classes de la population.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les femmes (A.F.E.A.S.)</li> <li>- Les jeunes (club Opt.)</li> <li>- Toute la population (O.T.J.)</li> </ul> <p>Caractéristiques: en principe on devrait rejoindre toute la population mais l'O.T.J. à ce niveau faille à sa tâche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les femmes (A.F.E.A.S.)</li> <li>- Les jeunes (club Opt.)</li> <li>- Toute la population (Club Opt. et O.T.J.)</li> </ul> <p>Caractéristiques: cette répartition permet de rejoindre toutes les classes de la population.</p>	X
Ressources contrôlées par les associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Club Optimiste et Service des loisirs se partagent respectivement les ressources politiques et les ressources matérielles.</li> <li>- Les trois autres associations: Age d'Or, Artisan-nes et Chevalier de Colomb ont peu de contrôle sur les ressources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'O.T.J. a le contrôle des installations loisir, si peu soit-elle.</li> <li>- Le club Optimiste a pour sa part un contrôle très marqué sur les instances formelles.</li> <li>- Les deux autres associations (Age d'Or et AFEAS) ont peu de contrôle autant sur les ressources matérielles que politiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'O.T.J. a le contrôle sur les ressources matérielles loisirs.</li> <li>- Il (O.T.J.) a d'autre part et de concert avec le club Optimiste le contrôle des ressources politiques. (pouvoir)</li> <li>- Les deux autres associations (Age d'Or et AFEAS) ont peu de contrôle autant sur les ressources matérielles politiques.</li> </ul>	X
Stratégies des associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de stratégies de la part des associations sauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies basées sur des contacts et relations in-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies basées sur les contacts et l'infiltration</li> </ul>	X

	<p>pour le club Optimiste. Les caractéristiques de cette stratégie sont basées sur un mécanisme de contact plus ou moins informelle auprès des instances influentes du loisir.</p> <p>- En général structures formelles respectées.</p>	<p>formelles très marquées de la part du club Optimiste et de l'Age d'Or.</p> <p>- Peu ou pas de stratégie de la part de l'A.F.E.A.S. et de l'O.T.J.</p>	<p>dans les organismes directeurs. (Même personnes au sein de deux organismes O.T.J. et club Optimiste).</p> <p>- Peu ou pas de stratégie de la part de l'A.F.E.A.S. et de l'Age d'Or.</p>	
Enjeux convoités	<p>- Chaque association cherche principalement à satisfaire leur clientèle visée.</p> <p>- Autonomie</p>	<p>- Les associations cherchent principalement à satisfaire leur clientèle.</p> <p>- Autonomie</p> <p>- Recherche assidue du pouvoir en terme de loisir de la part du club Optimiste.</p>	<p>- Recherche de la satisfaction de la clientèle.</p> <p>- Autonomie</p> <p>- Recherche du contrôle des loisirs pour l'O.T.J. et le club Optimiste (de concert).</p>	X
Relations entre les associations	<p>- Jeu de relation-concertation.</p> <p>- Peu de relation surtout basée sur les relations monétaire; résultante même de certain conflit.</p>	<p>- Peu de relation entre les divers organismes.</p> <p>- relation conflictuelle entre le club Opt. et l'O.T.J.</p>	<p>- relation de concertation forte entre le club Opt. et l'O.T.J. (même gens)</p> <p>- Peu de relation-concertation entre tous les organismes.</p>	

Décision au sein des organismes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La préservation de l'autonomie affaiblie la volonté de concertation.</li> <li>- Organisme leader et concurrentiel.</li> <li>- Club Optimiste</li> <li>- Service de loisir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation informelle entre le conseil municipal et le club Optimiste.</li> <li>- Organisme leader et association unique.</li> <li>- Club Optimiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de relation entreprise de la part de l'A.F.E.A.S. et de l'Age d'Or.</li> <li>- Organisme leader et concurrentiel.</li> <li>- O.T.J.</li> <li>- Club Optimiste</li> </ul>	X
Type de décisions				
Orientation Objectif etc...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour l'ensemble des organismes ce type de décision relève d'instances supérieures ou des modalités d'un mandat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour l'ensemble des organismes ce type de décision relève d'instances supérieures ou des modalités d'un mandat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour l'ensemble des organismes ce type de décision relève d'instances supérieures ou des modalités d'un mandat.</li> </ul>	X
Programmes Activités Budget etc...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les associations sont autonomes vis-à-vis de ce type de décision. On constate, toutefois, pour quelques associations telles que le club Optimiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seul l'O.T.J. est indépendant et autonome dans ce type de décision.</li> <li>- Les autres associations sont fortement influencées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les associations sont autonomes vis-à-vis de ce type de décision.</li> </ul>	

	un certain attachement aux propositions offertes par les instances supérieures en ce qui a trait à ce type de décision.	par les instances supérieures.		
Organisation Opération Exécution	- Toutes les associations prennent eux-mêmes ce type de décision.	- Toutes les associations prennent eux-mêmes ce type de décision.	- Toutes les associations prennent eux-mêmes ce type de décision.	X
Processus Décisionnel au sein des associations	- Chaque association emploie similairement le processus considéré comme classique de prise de décision. Celui-ci:	- Chaque association emploie similairement le processus considéré comme classique de prise de décision. Celui-ci:	- Chaque association emploie similairement le processus considéré comme classique de prise de décision. Celui-ci:	
Comment se prennent les décisions?	1) assemblée de l'exécutif 2) dépôt des propositions 3) discussion autour des ou de la question. 4) élaboration de différentes solutions ou alternatives. 5) recherche du consensus	1) assemblée de l'exécutif 2) dépôt des propositions 3) discussion autour des ou de la question. 4) élaboration de différentes solutions ou alternatives. 5) recherche du consensus	1) assemblée de l'exécutif 2) dépôt des propositions 3) discussion autour des ou de la question. 4) élaboration de différentes solutions ou alternatives. 5) recherche du consensus	X
Qui participe?	- En général, seul les exécutifs participent aux décisions.  - On remarque par contre pour les organismes autres	- Dans le cas de l'O.T.J. et de l'Age d'Or, seul l'exécutif participe réellement aux décisions.  - Le club Opt. et l'AFEAS consulte au préalable les	- O.T.J.: on prévoit entreprendre une consultation mais pour l'instant c'est l'exécutif qui participe.  - Club Opt.: Consultation support.	



	que le service des loisirs l'existence d'une légère consultation auprès des membres.	membres: cette forme de consultation en est une de support: voir texte.		
A qui appartient la décision finale?	- A l'exécutif.	- A l'exécutif	- A l'exécutif	X
Présence et rôle du conseil municipal dans le loisir.	- 1 conseiller attribué aux loisirs.  - Peu ou pas de présence des instances municipales for- melles dans l'organisation des loisirs.  - Apport financier.	- Pas de conseiller aux loi- sirs.  - Peu ou pas de présence des instances municipales for- melles dans l'organisation des loisirs.  - On résume cette présence par l'apport financier du concert.	- Pas de conseiller aux loi- sirs.  - Peu ou pas de présence des instances municipales for- melles dans l'organisation et la coordination des loisirs.  - Apport financier.	X

## CHAPITRE V

### CONCLUSION: ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE PARTICIATION DES CITOYENS A LA PRISE DE DÉCISION

Ce chapitre s'avère donc la résultante même des démarches méthodologiques précédemment utilisées. En effet, elles ont permis de concrétiser cette dernière partie et conséquemment d'élaborer certains mécanismes de participation des citoyens à la prise de décisions.

L'élaboration du modèle sera précédé par quelques principes directeurs dont le rôle est de faire état des limites et exigences liées aux différents mécanismes de participation et, d'autre part par des considérations générales dont le but est de clarifier certains points.

Les modèles qui seront présentés au cours des prochaines pages revêtent une double portée, l'une théorique et l'autre pratique.

Portée théorique dans le sens où les résultats de cette recherche peuvent être plus largement approfondis et ce dans des perspectives diverses. Ces mécanismes de participation à la décision, par exemple, peuvent être utilisés si des modifications théoriques sont apportées pour d'autres types de décisions que celles relevant du loisir.

Portée pratique en ce sens que les différents mécanismes de participation qui vous seront présentés ne demandent qu'à être expérimentés au sein même du milieu dans lesquels ils sont voués (petites municipalités). En accord avec la politique gouvernementale de subvention aux activités de loisir en milieu municipal (Politique à l'intérieur de laquelle on demande aux municipalités de faire état d'une structure de consultation populaire.)<sup>1</sup> nous croyons plus que pertinent l'expérimentation d'un tel modèle.

Nous espérons donc que les différents mécanismes élaborés ci-après auront la double portée que nous leur attribuons.

a) Considérations générales

Considérant faible l'ampleur des caractéristiques propres aux municipalités, il nous apparaît nécessaire, réflexions faites, de repenser l'idée d'un modèle strict et formel de participation des citoyens à la prise de décisions. En effet la dynamique du loisir dans les petites municipalités est particulièrement centrée sur les relations entre les diverses instances et de leur pouvoir (contrôle). D'autre part, nous le savons, les modalités liées à ces deux caractéristiques sont distinctes d'un contexte à un autre. Les similitudes obtenues offrent de bonnes pistes mais sont de deuxième importance en ce sens qu'elles ne délimitent pas le contexte socio-loisir dans lequel sont

---

1. "Programme national de soutien aux activités de loisir municipal". 1982-83, Gouvernement du Québec.

plongées, en général, les petites municipalités. Chacune de celles-ci selon les types de personnalité, selon les structures en place, selon les relations entretenues entre les organismes etc..., offrent un visage différent qu'il importe de prendre en considération pour l'élaboration d'un quelconque mécanisme de participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir.

Vu sous cet angle, nous investirons, donc, nos énergies dans l'établissement d'outils ou techniques permettant à celles-ci d'enclencher une structure de participation populaire aux décisions. Les résultats obtenus dans le chapitre précédent agiront comme information support pour la construction des pistes ou alternatives.

Notre modèle de participation des citoyens à la prise de décision, soulignons-le, prendra la forme d'une structure de consultation-concertation à laquelle seront rattachés certains mécanismes (outils) favorisant la participation des groupes (organismes) et de la population aux décisions loisirs.

Le concept de concertation prendra, compte tenu des contraintes précédemment énoncées, une place prépondérante dans la structure globale de participation aux décisions-loisirs. L'intégration et l'opérationnalisation de ce concept, à l'intérieur de mécanismes de participation,

permettra de rendre un peu plus déterminant le rôle des associations.<sup>2</sup>

Nous tenterons, donc, d'établir certains outils qui auront pour principales fonctions:

- de délimiter le rôle et la place qui revient aux diverses personnes, groupes (associations) et intervenants dans le loisir;
- de déterminer quelques mécanismes de consultation adaptés aux petites municipalités, cela implique entre autres:
  - la proposition d'un comité de consultation-concertation;
  - des techniques liées à la consultation populaire.

#### b) Principes directeurs

Les mécanismes de consultation et de concertation<sup>3</sup> qui seront offerts supposent:

- 
2. Le concept de concertation constitue pour nous un élément support dans l'élaboration d'un mécanisme global de participation à la décision loisirs dans une petite municipalité. On entend par la concertation, réunion de divers groupes de loisirs (ou de associations) dans le but rendre compte, collectivement d'une structure de loisir municipale harmonieuse. (répartition des budgets, entente pour grands événements, calendrier d'activités, etc.)
  3. Consultation et concertation entendu ici comme éléments de participation des citoyens à la prise de décision.

- 1) la prise en charge par les citoyens du développement du loisir; volonté clairement émise par la politique gouvernementale (livre Blanc) en ce domaine;
- 2) la création d'un comité de consultation-concertation afin de rendre opérationnel une consultation et une concertation active.
- 3) que la municipalité soit le principal maître d'oeuvre dans le développement et la mise en place des différentes structures loisir;
- 4) que les membres des conseils municipaux ne fassent pas partie, à titre privé, d'exécutifs d'organismes considérés comme puissants (par leur contrôle des ressources, représentativité, etc...)  
Cela provoque, on l'a vu précédemment, certains conflits et jeux d'influences qui n'ont pas lieu d'exister et qui affectent la participation. D'autre part, cela entraîne une monopolisation des ressources politiques et matérielles entre les mains de certaines personnes;
- 5) que tous les organismes, selon leur degré de contrôle sur les ressources et leur représentativité, aient un rôle de premier plan à jouer dans la dynamique globale du loisir;
- 6) que sera limité la complexité de la consultation-concertation pour ne pas augmenter outre mesure la tâche des bénévoles d'une part et d'autre part de façon à assurer une participation égale pour tous;
- 7) que les décideurs possèdent une connaissance minimale des modalités de fonctionnement inhérentes aux différents mécanismes de consultation;

- 8) une diffusion équitable de l'information pour que tous soient aptes à participer.

c) Éléments pour une consultation-concertation

1- Le comité de consultation-concertation

Une consultation et une concertation active exige la mobilisation de certaines énergies, de là, la nécessité de créer un comité ou divers acteurs ou groupes d'acteurs de la municipalité s'entendront pour la mise en application de mécanismes appropriés de consultation.

Nous proposons, donc, la création au sein des municipalités, d'un comité que nous identifierons comme: comité de consultation-concertation. Celui-ci constituera la structure même de consultation-concertation de la municipalité.

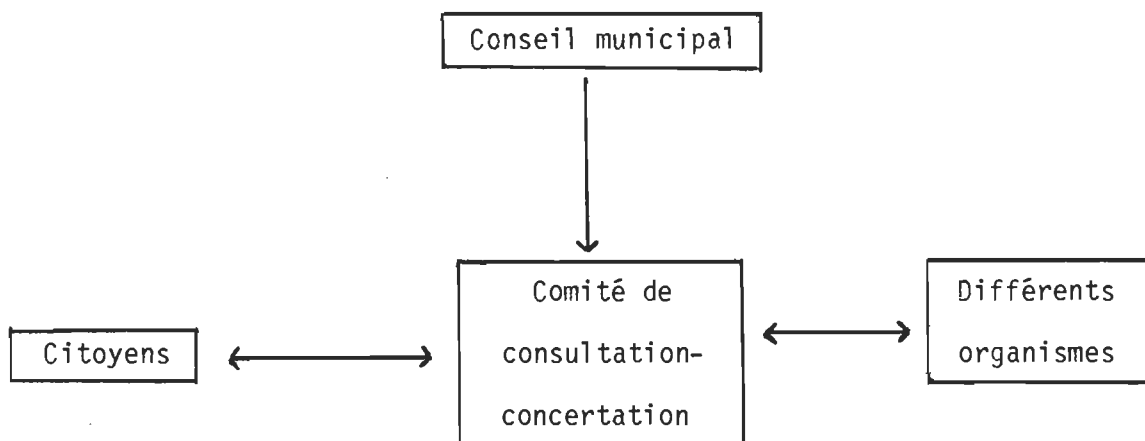


Figure V Situation du comité de consultation-concertation

### Les acteurs du comité

A partir des données et des observations obtenues, il nous est possible de déterminer les groupes ou personnes, selon leur représentativité et leur rôle au sein de la municipalité, pouvant siéger au sein du comité de consultation-concertation. D'abord, dans ce comité devront être présentes deux (2) personnes du conseil municipal. Cette présence, de prime abord s'avère primordiale. En effet, le conseil municipal est l'organe que nous considérerons le plus représentatif et conséquemment le plus apte à coordonner. Il se doit de jouer le rôle de leader pour trois raisons principales:

- il est l'organe, répétons-le, le plus représentatif de la population;
- il est la principale source financière loisirs.
- et, de par sa faible ingérance dans le domaine du loisir (voir p. 114 item 2.7), il peut faire preuve d'objectivité.

C'est pourquoi la deuxième option fondamentale autour de laquelle s'articule la présente politique du loisir consiste à confier à la municipalité la maîtrise d'oeuvre de l'organisation et du développement du loisir.<sup>4</sup>

Rôle de leader ne veut pas dire "seul décideur", au contraire il se doit de coordonner en fonction d'une meilleure concertation et d'une meilleure participation des citoyens. Sa présence est d'autant plus

---

4. Haut Commissariat à la Jeunesse, aux loisirs et aux sports, "Livre blanc sur le loisir au Québec", Gouvernement du Québec 1979.



importante de par son objectivité vis-à-vis de la dynamique globale. Cette objectivité ne peut être réelle que si le principe no 4 est respecté (voir liste des principes).

Le deuxième groupe d'acteurs devant être présents au sein de ce comité sera déterminé selon le contexte même de chaque municipalité. Comme nous l'avons clairement émis dans les résultats de l'enquête, chaque municipalité a ses organismes piliers et ceux-ci ne s'avèrent pas les mêmes d'un contexte à un autre.

Il s'agira pour le conseil municipal, pour l'établissement d'un comité de consultation-concertation de catégoriser les organismes selon l'ampleur de leur contribution aux loisirs municipaux. En effet il est possible selon une première catégorisation de délimiter les intervenants qui agiront au sein de ce comité.

Comme nous l'avons expliqué précédemment un organisme agissant directement en est un qui a, dans ses diverses fonctions, pour objectif principal d'offrir des activités loisirs à toute la population. A titre d'exemple, nous pouvons dire que les organismes loisirs mandatés par la municipalité (services des loisirs, direction des loisirs, O.T.J., etc...) sont des organismes agissant directement.

Peut aussi faire partie de cette catégorie d'organismes, ceux qui parrainent et développent des projets qui ont pour objectif d'offrir un ou des services à toute la population. Un Club Optimiste, par exemple,

peut parrainer un projet de développement communautaire qui a pour but de développer les loisirs municipaux; cela fera de lui un organisme agissant directement (pour plus d'information sur cette catégorisation; voir analyse des municipalités).

Ce ou ces organismes devront être des intervenants de premier ordre dans la mise en place de la consultation-concertation puisqu'ils ont comme priorité: offrir des services à toute la population.

Deux groupes d'acteurs sont, ici, identifiés mais il reste à déterminer quels seront, selon leur représentativité, leur contribution aux loisirs municipaux etc... les organismes (agissant indirectement) pouvant faire partie du comité de consultation-concertation. En fait, à l'intérieur de certaines municipalités, il existe des organismes qui ont beaucoup de poids et de présence que ce soit par leur grande représentativité ou par leur grande contribution à la dynamique globale du loisir.

Il s'agira donc, selon une grille passablement simple, d'identifier les organismes qui pourront faire partie de ce comité.

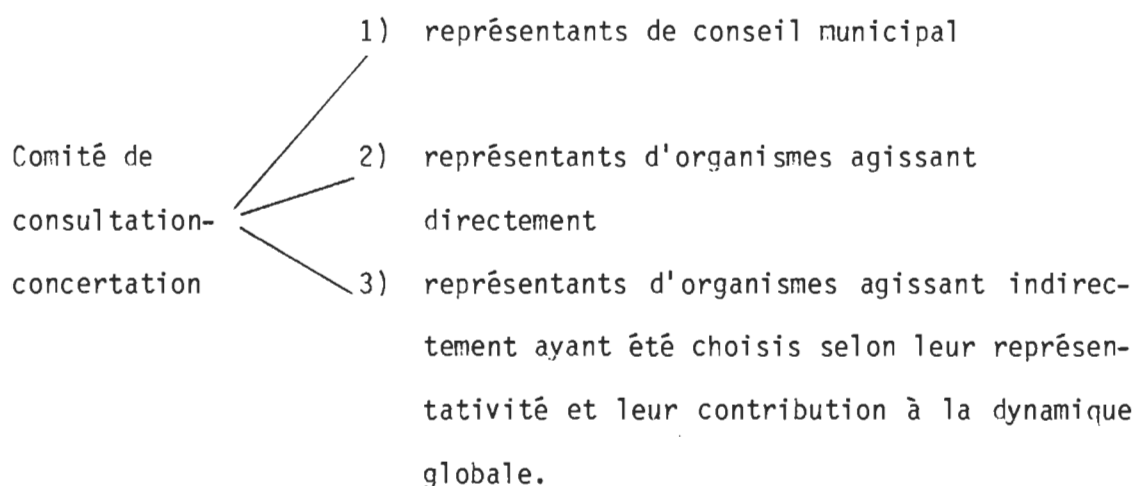
Voici cette grille:

Tableau X:  
Grille descriptive des différents organismes de loisir.

Identification des organismes / Variables à considérer	Représentativité Nombre de membres et catégories de	Nombre d'activités offertes à toute la population	Nombre de ressources matérielles sous leur contrôle
ORG. I			
ORG. II			
ORG. III			
ORG. IV			

Celle-ci permettra d'établir, selon les variables citées, le poids et la portée des organismes agissant indirectement (pour la définition de ce style d'organisme, voir analyse de la municipalité de St-Barnabé). Si, par exemple, le Club de l'Age d'Or (organisme agissant indirectement) a au sein d'une municipalité 150 membres et que la population totale de 1500 habitants compte 800 personnes âgées, on considérera comme très représentatif cet organisme et par conséquent on croira pertinent de le faire siéger au comité.

Voyons, concrètement, de qui sera constitué ce comité: 3 groupes distincts.



Les organismes faisant partie du comité délégueront 1 représentant pour prendre part aux activités de ce dernier. Le conseil municipal, pour sa part, déléguera 2 représentants.

Chacun de ceux-ci devra posséder également une partie du pouvoir, c'est-à-dire le droit de vote et le droit à l'information.

Il est difficile, ici d'élaborer autour des tâches et des fonctions inhérentes à chacun des participants car, on le sait, cette répartition se façonnera selon les différences de personnalités, les relations de pouvoir ainsi que les jeux d'influence. Attribuer des tâches particulières à chacun des acteurs serait une erreur. L'aspect socio-psychologique joue, dans l'établissement des différentes relations, entre les acteurs, un rôle de premier plan, et celles-ci, soulignons-le, sont tout à fait distinctives d'un contexte à un autre.

D'autre part nous devons spécifier que le comité de consultation-concertation est une structure qui émet des lignes de conduite à tous les niveaux du loisir (budget, planification, orientation) et qu'il n'assume pas directement la décision finale; c'est au conseil municipal que revient cette tâche ainsi qu'aux différents organismes selon leurs responsabilités et leurs pouvoirs respectifs en matière de loisir.

On admettra, par contre, que les propositions et lignes de conduites émises par le comité seront considérées positivement compte tenu de la consultation active qui en sous-tend.

Trois raisons peuvent justifier la portée des propositions émisent par le comité:

- il est (comité de consultation-concertation) représentatif des organismes qui en font partie;
- il a l'information du conseil par l'intermédiaire des deux conseillers qui en font également partie;
- et enfin il a recueilli au préalable l'avis des autres organismes et des citoyens avec l'aide des mécanismes de consultation appropriés.

## 2 – Fonctions générales du comité de consultation-concertation

L'établissement d'un tel comité permettra de répondre à de nouvelles réalités auxquelles ont à faire face la grande majorité des petites municipalités:

- augmentation et ampleur du nombre des organismes (besoin de concertation);
- répondre aux exigences de la nouvelle politique gouvernementale. (Programme national de soutien aux activités de loisir municipal);
- la place grandissante du loisir en milieu municipal;
- besoin de rejoindre toutes les catégories de population;
- besoin de se pencher sur l'aspect de l'intermunicipalisation etc...

Ce comité aura donc comme principales fonctions:

- de maximiser la participation de citoyens;
- de favoriser la concertation entre les divers organismes;
- de mettre en place des mécanismes appropriés de consultation-concertation (nous connaissons plus loin les modalités liées à ces mécanismes);
- d'établir et de coordonner dans le temps et l'espace les diverses activités loisirs de la municipalité;
- d'émettre des lignes de conduite appropriées se rapportant aux loisirs municipaux et qui iront dans le sens de la volonté et des besoins collectifs;
- de rendre équitable la répartition des argents alloués aux loisirs.

### 3- Proposition de certains mécanismes de consultation et de concertation

Le comité de consultation-concertation devra utiliser un ou des mécanismes de consultation qu'il considérera comme le ou les plus appropriés au contexte de leur municipalité.

Compte tenu des différentes données obtenues lors de l'enquête, il nous était impossible de créer un mécanisme unique de participation des citoyens à la prise de décision. Nous avons donc cru bon d'établir quatre structures de consultation pouvant être utilisées distinctement les uns des autres. Chacun de ceux-ci auront pour fonction de faire participer un ou plusieurs groupes de personnes. Ces mécanismes devront permettre d'engendrer une participation de citoyens et de groupes (associations) aux décisions et au développement du loisir au sein de leur municipalité.

Quatre types distincts peuvent donc être émis:

- 1) assemblée publique;
- 2) établissement d'une concertation inter-organismes;
- 3) consultation sondage;
- 4) consultation-concertation;

#### 3.1) Assemblée publique (consultation support)

Cette forme de consultation se révèle la plus connue et certainement la manifestation la plus traditionnelle de participation des ci-

toyens. Elle ne demeure, toutefois pas dénuée d'importance. En effet cette forme de consultation, si simpliste soit-elle, permet à la population "intéressée" de faire part de leur opinion sur des projets qui sont déjà en cours; parce que, répétons-le, c'est sous forme de consultation support que s'effectue cette assemblée. Consultation support signifie que l'on consulte les gens sur un ou des projets dont les bases sont déjà bien définies et finalisées. Il faut souligner clairement qu'une assemblée publique n'est pas le lieu où s'effectue une enquête sur les besoins des citoyens. Cela pour deux raisons:

- Une rencontre n'est pas suffisante pour faire décider aux citoyens de leurs aspirations sur le loisir (il faut déjà avoir un ou des projets consistants à présenter);
- la participation dans ce style d'assemblée s'avère dans plusieurs cas très faible et peu représentative de toutes les catégories de population. En effet l'enquête sur les trois municipalités soulève un fait pertinent: la participation aux assemblées publiques pour l'élection des exécutifs des services locaux de loisirs demeure à chaque année très faible. On dit même que ce sont toujours les mêmes personnes qui y participent.

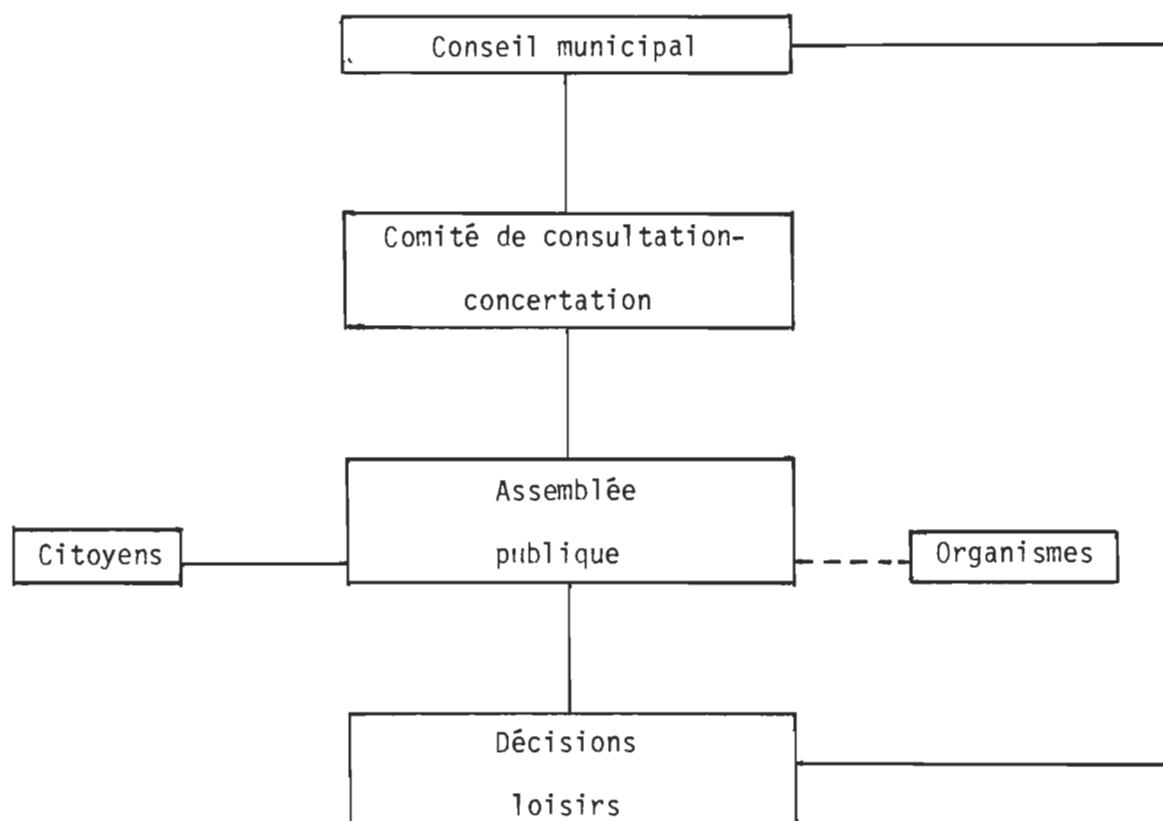
La formule de l'assemblée publique est une manifestation bien primaire de la consultation en loisir et soulignons-le, elle comporte certaines faiblesses telles: difficultés de faire participer la population, absence de données pertinentes sur les besoins des gens (projets déjà développés), participation discontinue, organismes agissant indi-



rectement peu considérés etc... qui déroge de l'idée même d'une réelle participation des citoyens aux développements du loisir.

L'assemblée publique pourrait être une forme plus pertinente de consultation si, bien sûr, elle était mieux orchestrée et mieux supportée par l'agencement de celle-ci avec d'autre; nous aurons l'occasion d'en reparler.

FIGURE VI  
Organisation autour du mécanisme de consultation  
par l'assemblée publique



----- Participation peu discernable

\_\_\_\_\_ Participation directe

### 3.2 Établissement d'une concertation inter-organismes

Le comité de consultation-concertation peut dans un deuxième temps mettre en application un mécanisme de concertation entre les divers intervenants loisir de la municipalité; c'est-à-dire:

- les organismes agissant directement;
- et les organismes agissant indirectement.

Ce mécanisme a pour objectifs principaux:

- d'organiser, planifier dans le temps et l'espace les activités de loisirs de la municipalité; cela implique:
  - a) cédule certaines activités pour ne pas les entre-croiser aux mêmes moments;
  - b) unir les énergies dans l'organisation d'événements spéciaux et favoriser les relations entre les organismes (celles-ci, comme nous le savons, sont en général bien pauvres).

Auparavant et à titre d'information pertinente au comité, il est possible de faire état des diverses relations entre les instances loisirs; en recueillant, d'une part, des informations sur la nature de ces dernières: relations financières ou de concertation, et d'autre part d'en établir l'état même, c'est-à-dire bonne, mauvaise ou inexistante.

Le graphique no VII (à titre d'outil) permet de faire état de ces différentes relations. Il faut auparavant que chaque organisme offre certaines informations sur leurs relations avec les autres instances. Ces informations peuvent être recueillies simplement par ces deux questions:

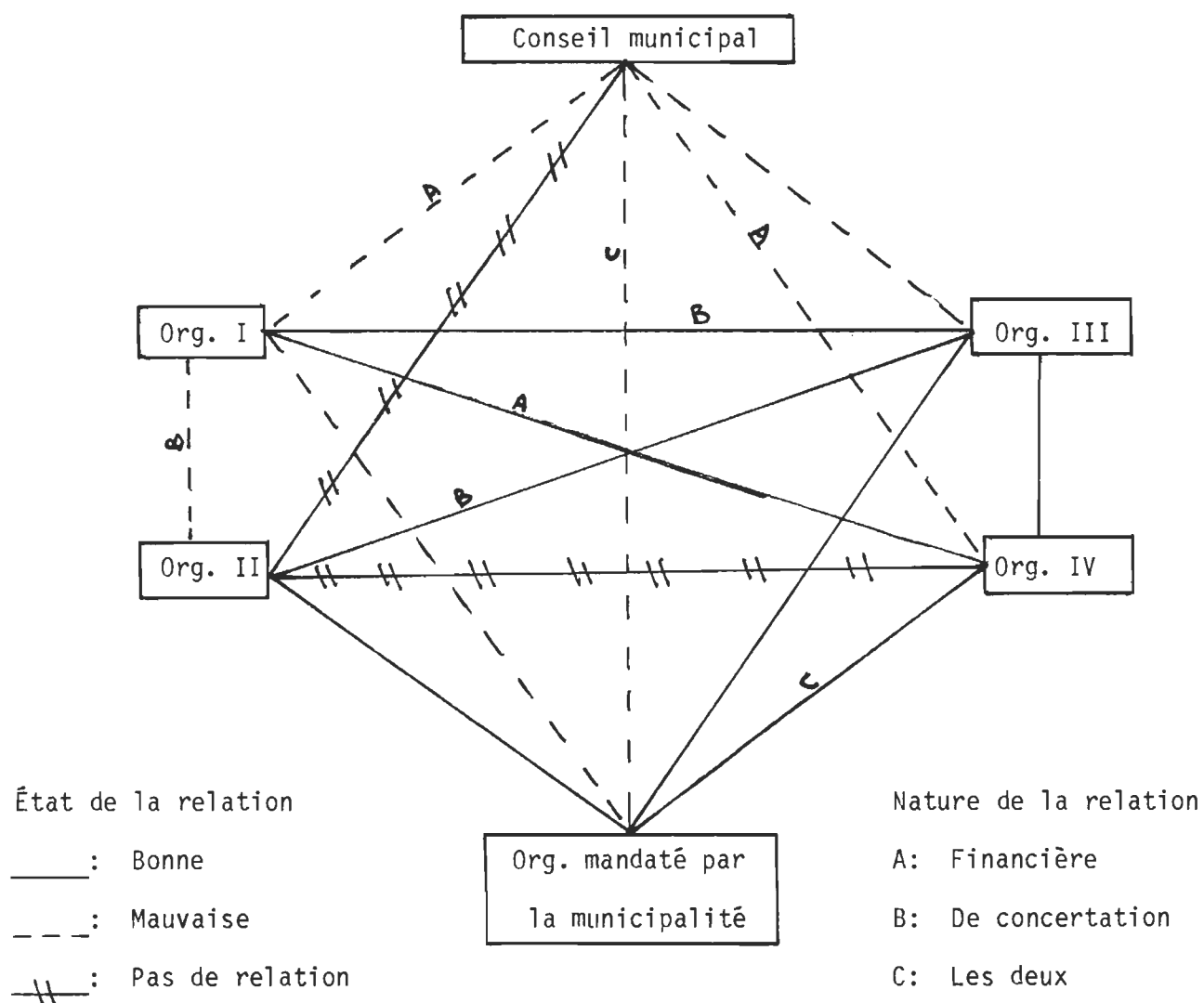
- 1) vos relations avec tels organismes sont:
  - a) bonnes et continues
  - b) froides ou mauvaises
  - c) pas ou très peu de relations.
- 2) de quelle nature sont vos relations avec tels organismes dans l'alternative a) ou b)?
  - a) financière
  - b) de concertation
  - c) les deux

Les résultats de cette courte et simple cueillette de données auront pour but d'informer le comité sur la dynamique relationniste et par le fait même ajuster ses structures de fonctionnement, pour l'application du mécanisme de concertation, en fonction de ces relations.

Il s'agit de voir, maintenant, comment s'articule une concertation inter-organismes. Le comité de consultation-concertation, pour l'établissement de certaines décisions loisir, mettra sur pied une structure de concertation, prenant la forme de réunions (annuelles, trimestrielles ou autres) et qui aura pour but d'émettre clairement les aspira-

tions et besoins de chacun des organismes. Il ne faut pas perdre de vue, le fait que ces réunions ne sont pas décisionnelles mais plutôt le lieu d'une cueillette de données et d'informations auprès des organismes.

FIGURE VII  
Exemple figuratif des relations  
entre les diverses instances loisirs



Les organismes devront donc à l'intérieur de ces réunions:

- faire état d'une planification de leurs activités sur une échelle; (trimestrielle, annuelle ou autres) cela dépendra du rythme de ces réunions;
- faire état de leurs besoins financiers (fonction représentativité et contribution aux loisirs municipaux);
- faire état de leur volonté de se conjuguer dans l'établissement d'activités spéciales ou autres.

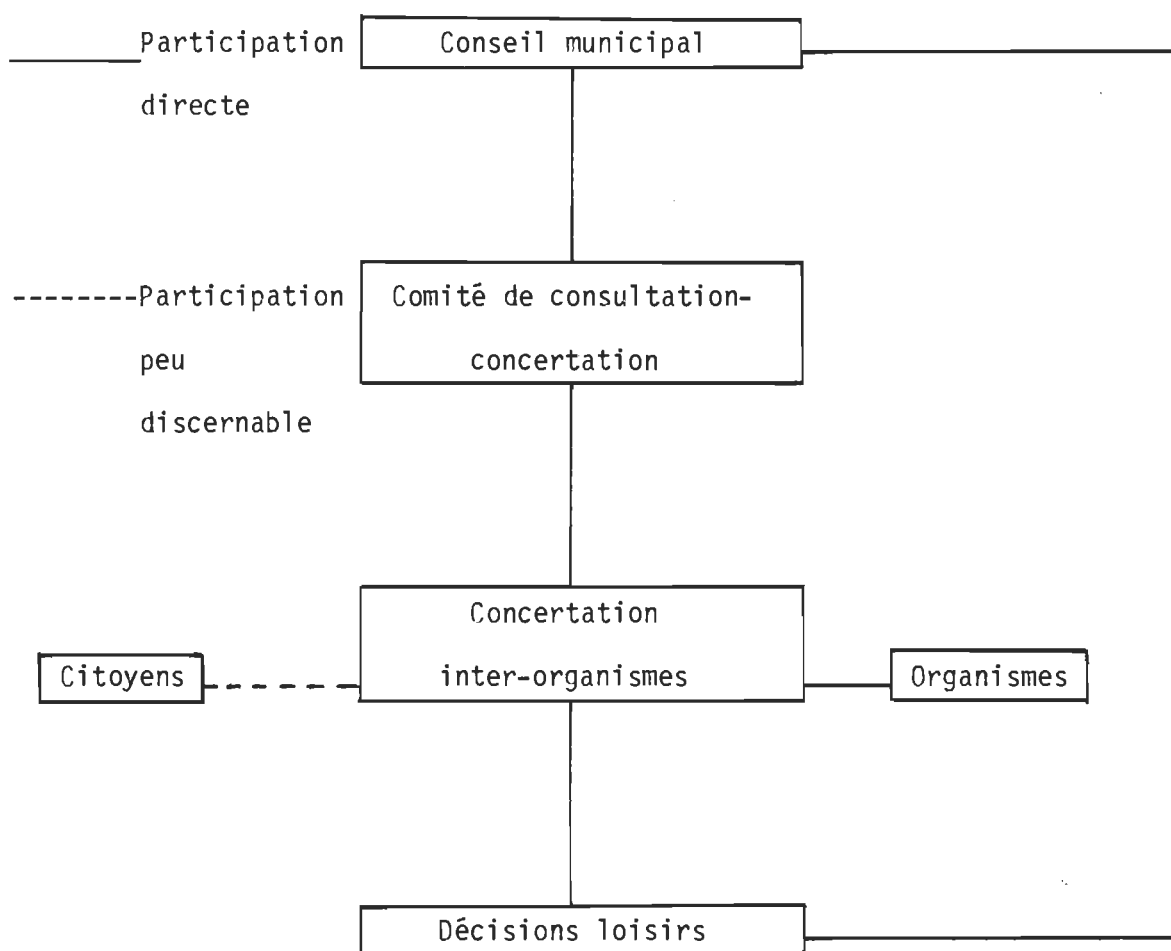
Le comité de consultation-concertation devra de son côté:

- stimuler les organismes pour qu'ils participent à ces réunions; en émettant les avantages d'une telle concertation;
- animer la réunion de façon objective en tenant compte des diverses relations entre les organismes;
- recueillir l'information provenant des organismes (planification);
- tenir compte du poids (représentativité et contribution) des organismes dans l'établissement des lignes de conduite.

Ce mécanisme de consultation est sans nul doute celui qui permet une réelle participation de toutes les instances loisir de la municipalité. Il ne laisse, toutefois, peu ou pas de place à la participation des citoyens non impliqués au sein d'organismes. Cela, pour nous est une faille de première importance dans une réelle structure de participation populaire.

FIGURE VIII

Organisation autour du mécanisme de consultation  
par la concertation inter-organismes



### 3.3) Consultation-sondage

Ce type de consultation, basé presque exclusivement sur des méthodes d'enquêtes est probablement celui qui est le moins utilisé dans les



petites municipalités. C'est de toute évidence le type de consultation le plus objectif. En effet il permet de s'adresser également à toutes les instances (citoyens, organismes, etc...) et de recueillir sous forme de résultat l'opinion de tous.

Il nécessite l'emploi de méthodes de cueillette de données plus ou moins complexes et surtout la présence de personnes ayant un minimum de connaissances en ce domaine. Ce sont là deux éléments de première importance pour reconnaître comme significatifs les résultats obtenus.

Les besoins sont tellement diversifiés en loisir que cela nécessitera des questionnaires assez longs et complexes. L'analyse des données en sera tout aussi aride.

La consultation sondage pourrait être efficace dans les situations spéciales. En effet, pour certaines situations telles: l'engagement d'un professionnel en loisir ou bien la mise sur pied d'événements spéciaux (foire, festival etc...) efficace serait l'emploi d'un sondage. Celui-ci ne nécessiterait pas la présence d'un professionnel et de questionnaires complexes mais seulement d'un "seriez-vous d'accord que...!!??" Une enquête par téléphone ou l'emploi d'un mémo auprès de la population contribuerait à avoir une idée de l'opinion générale sur le sujet.

En ce qui a trait à la planification, aux besoins, aspirations etc... la méthode d'enquête par sondage semble inappropriée. Quelques

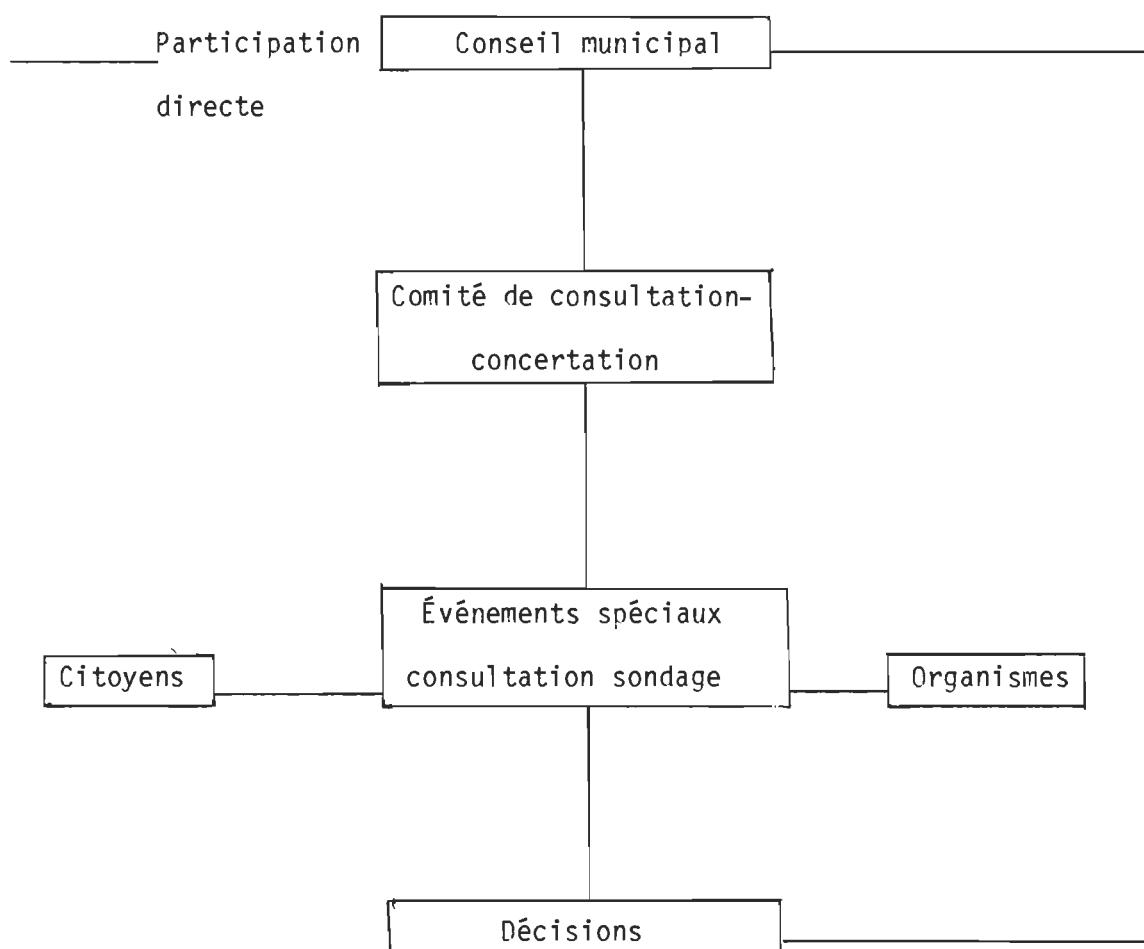
raisons peuvent justifier le rejet d'une consultation sondage comme forme première de participation des citoyens:

- selon le principe no 6 émis précédemment, il faut limiter le degré de complexité pour que tous aient une chance égale de participer;
- sondage par enquête nécessite des sommes d'argent que les petites municipalités ne peuvent se permettre de déboursier;
- absence de professionnels dans le domaine des enquêtes par sondage;
- cette forme d'enquête est passablement méconnue dans les petites municipalités;
- l'aspect impersonnel des sondages contribue à défavoriser les relations ~~entre~~ les divers groupes d'acteurs.

Voilà quelques unes des multiples raisons qui nous amènent à reconsidérer ce type de consultation. Il demeure toutefois efficace pour des situations spéciales, requérant une opinion déterminante (positive ou négative).

FIGURE IX

Organisation autour du mécanisme de consultation sondage



### 3.4) Consultation-concertation

Nous en arrivons, maintenant, à décrire le mécanisme de consultation probablement le plus approprié. Celui-ci permettra de combler les

faillies laissées en suspend par les autres formes de consultation. Il aura comme base première de rassembler les trois autres formes de consultation afin de répondre à toutes les situations. En effet, nous procéderons par type de décisions auxquels aura à faire face le comité de consultation-concertation. Le comité devra donc favoriser un type de consultation ou un autre selon la situation ou décision qu'il aura à prendre.

Nous considérons, donc, trois grands types de décisions loisirs susceptibles d'être au centre des préoccupations municipales à ce sujet:

- 1) les décisions relevant des budgets municipaux alloués aux loisirs;
- 2) les décisions relevant de la planification à court, moyen ou long terme des activités de loisir;
- 3) les décisions relevant des grands événements ou de situations spéciales.

1) Pour la distribution des argents, il importe que tous les organismes soient impliqués ou du moins participent à ce genre de décision. Le comité aura logiquement tendance à faire appel à une concertation inter-organismes. Celle-ci aura pour but d'informer les organismes sur les sommes d'argent émises pour le loisir et, d'autre part d'en faire une distribution équitable selon le poids de chacun de ceux-ci. Le tableau no X s'avère déjà un outil supplémentaire pour l'établissement de certaines priorités liées à la distribution des argents.

Il s'agit, donc, dans ce cas précis, pour le comité de consultation-concertation:

- 1) informer les organismes sur les argents disponibles;  
mettre à jour le poids de chaque organisme (selon leur représentativité et leur contribution aux loisirs municipaux);
- 2) et provoquer le consensus sur la distribution de ces argents.

Nous favorisons donc, ce type de consultation puisqu'il apparaît comme étant le plus approprié à ce genre de décision. En effet, ce sont les organismes qui organisent les activités, il leur revient donc le droit de participer à ce type de décision.

Dans un deuxième temps; de façon à ne pas négliger la place qui revient aux citoyens, il semble indispensable que l'assemblée publique ayant lieu entre la concertation et la décision finale, permette d'offrir à la population une information claire sur le comment et le pourquoi des différentes distributions.

Le comité avant d'établir une ligne de conduite devra tenir compte en premier lieu des constats ressortis de la concertation inter-organismes et s'assurer que la population (participante à l'assemblée publique) ait été clairement informée sur le sujet.

- 2) Pour ce qui est des décisions relevant de la planification dans le temps et l'espace des activités de loisir, nous considérons indispensa-

ble l'utilisation d'un mécanisme de consultation. En effet, la planification des activités doit être conçue en fonction des divers besoins et aspirations de toutes les catégories de population selon l'ampleur de leur représentativité. Le comité de consultation-concertation devra tirer ses sources d'informations, pour l'établissement de certaines lignes de conduite, auprès de deux groupes d'acteurs que nous connaissons bien: les organismes et les citoyens.

Dans un premier temps le comité devra faire appel à la concertation inter-organismes, de toute évidence les organismes se doivent de rendre compte de leurs différentes activités afin d'harmoniser dans le temps l'étalement de ces dernières. Deux raisons justifient l'emploi de ce mécanisme:

- 1) éliminer les conflits causés par l'entrecroisement d'activités aux même moment;
- 2) aménager selon les différentes catégories de population.  
(Groupes d'âges, groupes d'intérêt, etc...)

Les organismes devront rendre compte dans cette concertation:

- d'une liste plus ou moins exhaustive de l'étalement de leurs activités à court, moyen et long terme (cela dépend du rythme des réunions);

- de leur volonté de conjuguer, si possible, leurs activités avec celles offertes par d'autres organismes (ex: 2 organismes peuvent représenter une même catégorie de population);
- d'une volonté de raffermir la dynamique globale du loisir.

Pour sa part, le comité de consultation-concertation devra:

- offrir certains outils, ou du moins un tableau permettant la planification dans le temps et l'espace;
- favoriser l'entente et la conciliation entre les organismes;
- de provoquer le consensus sur une planification générale.

Cette concertation ne doit pas nécessairement donner lieu à une planification stricte et rigoureuse mais doit surtout permettre d'harmoniser l'étalement des activités afin d'éliminer tous conflits souvent causés par ce type de situation.

Dans un deuxième temps, l'assemblée publique devra, à titre de support, permettre aux citoyens de donner un avis sur les modalités liées à cette planification. Les citoyens seront donc appelés à donner leurs opinions et le comité devra, si possible, obtenir une certaine approbation.

Les résultats qui émaneront des deux démarches de consultation permettront au comité de consultation-concertation de faire état d'une

planification générale des activités loisir sur une période de temps déterminée.

3) Le troisième type de décision auquel a à faire face le comité de consultation-concertation donnera lieu à un nouveau type de consultation. Hormis l'emploi de la concertation inter-organismes, il semble pertinent d'utiliser la concertation sondage lorsqu'il s'agit d'événements spéciaux tels: engagement d'un professionnel; festivals; foire agricole, etc...

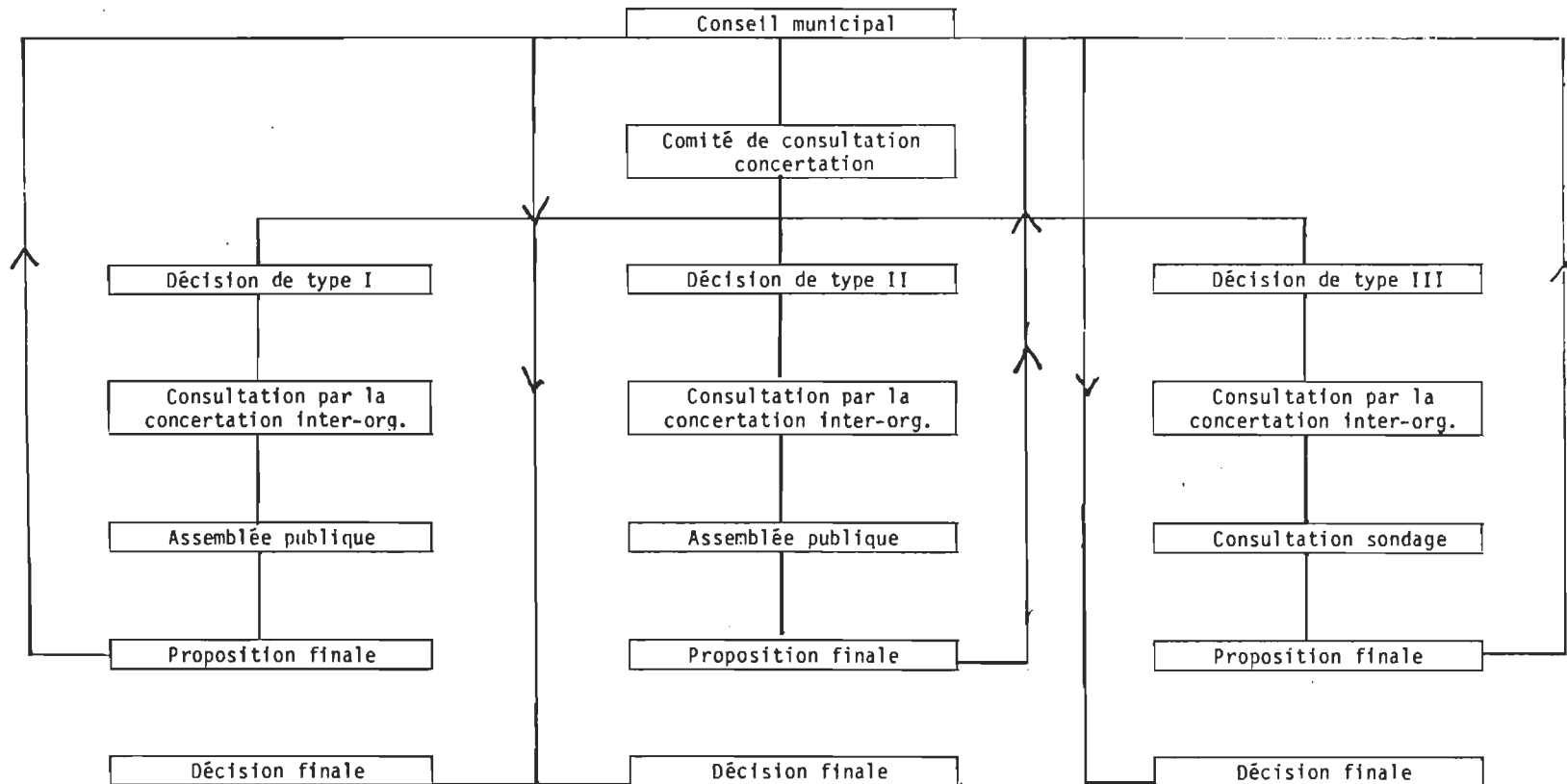
L'engagement d'un professionnel en loisir constitue une situation quelque peu différente. On peut en discuter au sein d'une concertation inter-organismes mais il appartient surtout à toute la population d'en décider de façon définitive. La consultation sondage semble donc appropriée à ce type de décision. Une petite enquête, précédée d'une diffusion équitable d'information, devra orienter fortement le comité de consultation-concertation.

Pour ce qui est de la tenue d'événements spéciaux, il appartient au comité de consultation-concertation de faire appel à la concertation. En effet, les organismes donneront leur avis, mais surtout il importe que ceux-ci dévoilent leur volonté ou non de participer à l'organisation de ces événements spéciaux. Sans eux, il faut en convenir, l'événement n'atteindra pas toute sa consistance (en participation, en organisation, etc...).



FIGURE X

Organisation autour de la consultation-concertation



Les citoyens, eux, s'affirmeront sous forme de consultation sondage, ils n'auront, en fait, qu'à déterminer par un oui ou par un non leur volonté de voir un événement spécial se tenir dans leur municipalité.

Par le biais de ces deux sources d'information, le comité de consultation-concertation sera apte, nous le croyons, à faire part d'une proposition finale.

#### Renseignements supplémentaires concernant la consultation-concertation

- Pour ne pas exagérer le nombre de réunions de concertation inter-organismes, il est possible de conjuguer en une seule fois les discussions relevant des types de décisions I , II et même III si dans le temps cela concorde.
- Il serait préférable que les réunions se tiennent sur une base annuelle ou semestrielle. Cela contribue à ne pas surcharger la tâche des différents bénévoles.
- Ces deux derniers renseignements valent aussi pour l'assemblée publique.
- Il importe, pour maximiser la participation des citoyens, que le comité de consultation élabore une stratégie publicitaire ou promotionnelle autour de l'assemblée publique. Une participation satis-

faisante à ces réunions, on le sait, est difficile à atteindre, il faut donc conscientiser les citoyens sur l'importance qu'on leur accorde dans le développement du loisir.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, Chris in ST-PIERRE, Henri. "La participation: approche psycho-sociologique", Presses Université Laval, 1975.
- ARCHAMBAULT, Michel. La participation et la prise de décision au sein d'un conseil d'administration, in la Revue Commerce, no 10, 1974, pp. 15-17.
- CAIRE, Guy. La participation des travailleurs dans l'entreprise; idéologies, attitudes et motivations, in Économies et Sociétés, Cahier I.S.E.A., Tome V, no 12, Déc. 1971, Genève.
- Conseil des loisirs de la Mauricie. "Études socio-loisir Zone Maski-Caxton", Trois-Rivières, 1981.
- Centre d'études en loisir. "Plan de développement des loisirs de Trois-Rivières", U.Q.T.R., 1972.
- Conseil Québécois de la jeunesse, des loisirs, des sports et du plein air. "La fonction de consultation dans le développement du loisir", Montréal, 1978.
- CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard. L'acteur et le système, Édition du Seuil, 1977.
- Document d'une réunion technique. "La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises", Bureau International du Travail, 1969, Genève.
- DUVERGER, Maurice. Institutions politiques et droits constitutionnels, Presses Universitaires, France, 108, boul. St-Germain, Paris, 1971.
- DION, Gérard, SOLASSE, Bernard. La participation dans l'entreprise, in Relations industrielles, vol. 23, no 4, 1968, pp. 529-544.
- EILON, Samuel. What is a decision? in Re. Management Science, vol. 16, no 4, 1949.
- FORTIN, Gérald. Participation et société, in Economies et Sociétés, Cahier I.S.E.A., Tome IV, no 9, Sept. 1970.

- GODIN, J. Claude. Les analyses du discours, Ed. Neuchatel, Delachoux et Niestlé, 1974.
- GHIGLIONE, R., MATALON, B. Les enquêtes sociologiques. Ed. Armand Colin, 105, boul. Saint-Michel, Paris, 1978.
- Haut Commissariat aux loisirs et aux sports, Prendre notre temps, livre vert sur le loisir au Québec, Gouvernement du Québec, Oct. 1977.
- Haut Commissariat aux loisirs et aux sports, Livre blanc sur le loisir au Québec, Gouvernement du Québec, 1979.
- KENNETH, F. Walker. La participation ouvrière à la gestion: concepts et réalité, Document tiré du Deuxième Congrès mondial, Sept. 1970, Genève.
- LAROSE-TRUCHON, Andrée. Participation à des groupes formels et informels dans un quartier défavorisé, Université de Montréal, Thèse de Maîtrise en Science Sociale, 1970.
- MCGRATH, H. Towards a Theory of Methods for Research in Organizations, in Caro, Francis, Readings in Evaluation Research, Russel Sage Publications, New York, 1971.
- MEISTER, Albert. La participation dans les associations, Ed. Économie et Humanisme, 12 av., Soeur Rosalie, 75621, Paris, 1974.
- MEISTER, Albert. Participation, animation et développement à partir d'une étude rurale en Argentine, Paris, 1969.
- MÉLÈZE, Jacques. Analyse modulaire de systèmes de gestion, Paris, Éd. Hommes et techniques, 1972, 223 p.
- MINTZBERG, Henry. The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
- PERREAULT, Y. Prise de décision, Revue Commerce, no 3, 1974, pp. 54-61.
- ROYER, Guy. "La participation et les institutions politiques au Québec, in La crise du développement, Ed. H.M.H., 1973, pp. 101-114.
- ST-PIERRE, Henri. La participation: approche psycho-sociologique, Presses Université Laval, 1975.
- SIMON, A. Herbert. The New Science of Management Decision. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977.
- THIBAUT, André. Pour une consultation active en loisir, Dép. Science du loisir, Université du Québec à Trois-Rivières, Sept. 1981.

## ANNEXE A

### Résumé de l'approche de CROZIER et FRIENBERG

- Chaque entreprise est un cas particulier.
- Chaque problème concret, même s'il est technique, est entre autres un problème d'organisation, qui est, dans une certaine mesure, un cas particulier.
- Agir par la structure (l'autorité, les procédures, les règlements) est largement insuffisant car l'organisation "officielle" n'est pas celle qui fonctionne en pratique.

### Résumé de l'approche de CROZIER ET FRIEDBERG

La théorie des organisations de CROZIER et FRIEDBERG peut être exposée de façon très brève, sous la forme du raisonnement en douze points présenté ci-dessous.

- 1 - La donnée de base est l'organisation formelle, composée de l'organigramme, des descriptions de fonctions, des divers systèmes de communication, de décisions, d'information et de contrôle. Or, l'expérience quotidienne de l'action montre qu'il est largement insuffisant de tenir compte de cette seule donnée.
- 2 - En fait, l'organisation formelle n'est pas un modèle adéquat de la réalité parce qu'elle ne parvient jamais à contrôler de façon absolue les individus et les relations entre individus. Chaque individu, chaque relation dispose d'une certaine autonomie. Chaque individu a une stratégie (voir point 4 ci-dessous), chaque relation est une négociation (voir point 5). L'organisation réelle est un ensemble de jeux de stratégie (voir point 6) auxquels des individus relativement autonomes apportent leur solution (voir point 7) et qui sont articulés les uns aux autres (voir point 8). Il existe une méthode qui permet de connaître l'organisation réelle dans chaque situation concrète (point 12).

- 3 - Il faut admettre l'autonomie comme un fait et, même dans l'hypothèse où on cherche à la réduire dans certaines de ses manifestations, il importe avant tout de comprendre comment fonctionnent réellement, concrètement, quotidiennement, les individus et les relations entre individus.

On verra plus loin que cette connaissance est suffisante pour la compréhension de l'organisation réelle, et qu'elle est nécessaire à tous ceux qui veulent agir de façon efficace et réaliste.

- 4 - Chaque individu a une stratégie. Il utilise sa marge d'autonomie de façon active et structurée, en fonction de la perception qu'il a de sa situation (ses ressources, ses capacités, les contraintes qui pèsent sur son action, les opportunités offertes par le contexte, les relations essentielles qui marquent son insertion dans l'organisation).

- 5 - Chaque relation entre individus est en partie codifiée par l'organisation formelle. Les contraintes qui pèsent sur elle sont généralement fortes pour les relations prescrites par la structure, et faibles pour les autres. Mais chaque relation reste fondamentalement une négociation entre acteurs relativement autonomes, à laquelle ces derniers apportent leur solution concrète. Il faut comprendre comme telles les relations qui marquent, pour un indi-



vidu, son insertion dans l'organisation réelle, c'est-à-dire dans les jeux (voir point 6) dont elle est composée.

- 6 - Si l'on veut comprendre l'organisation réelle, on peut utiliser le concept de jeu.

Le terme jeu n'est pas du tout utilisé à cause de sa résonnance ludique, mais parce que le jeu est le mécanisme fondamental qui associe la liberté (on peut jouer de plusieurs façons différentes, dans certains cas on peut même quitter le jeu), la contrainte (tout le monde ne peut pas jouer, il existe des règles du jeu dont le non respect est sanctionné), et l'existence d'enjeux (le jeu détermine ce que les uns et les autres peuvent y mettre et en retirer). Dans le jeu, on a à la fois la stratégie égoïste de l'acteur et la cohérence finaliste du système.

L'organisation réelle est un ensemble de jeux (de jeux de stratégie) articulés les uns aux autres, auxquels des acteurs relativement autonomes apportent leur solution concrète. Par exemple, les relations les plus importantes entre individus (voir point 5) sont des jeux; ce sont d'ailleurs les jeux les plus simples, en quelque sorte les "particules élémentaires" de l'organisation réelle.

Certains jeux sont "officiels" (le budget, le lancement de nouveaux produits, etc.), mais ce ne sont pas toujours les jeux les plus importants: les jeux essentiels sont les jeux de pouvoir, c'est-à-dire les jeux constitués autour d'une maîtrise des zones d'incertitude majeures spécifiques de la situation (selon les cas le respect des délais, la réparation des machines, le contact avec les banques, l'interprétation du règlement, etc.).

Rien ne permet de déterminer a priori quels sont les jeux et mécanismes de régulation principaux qui constituent l'organisation réelle, non plus que les solutions concrètes que les acteurs y apportent. Pour l'acteur membre de l'entreprise comme pour l'observateur extérieur, l'organisation réelle est à découvrir; chaque cas est particulier.

7 - L'organisation réelle est un ensemble de jeux auxquels des acteurs relativement autonomes apportent leur solution concrète spécifique, structurée, stable mais pouvant toujours être remise en cause. La solution d'un jeu est une structure réelle de l'organisation.

8 - Dans le cadre des contraintes qui pèsent sur eux et sur leur relation, et en fonction des enjeux que leur offre la situation; ce sont les acteurs qui créent, qui inventent les solutions des jeux.

Ces solutions stables sont des structures réelles de l'organisation, elles sont articulées les unes aux autres:

- chaque jeu est influencé par lui-même, par l'organisation formelle et par d'autres jeux.
- la stabilité d'un jeu et la stabilité de sa solution sont la preuve que les influences précitées constituent des mécanismes de régulation.

De plus:

- chaque jeu est composé de relations qui sont autant d'autres jeux, chaque jeu est régulé par des mécanismes qui sont autant d'autres jeux.

Ainsi, l'organisation réelle est un ensemble structuré de jeux.

- 9 - Pour comprendre un acteur, il faut comprendre sa stratégie ainsi que le mode de fonctionnement et de régulation des jeux auxquels il est associé.

Toute action qu'on veut lui faire faire, tout événement qui le concerne suscitera des réactions qui sont compréhensibles dans le cadre de cette analyse stratégique de l'acteur, et qui dans une certaine mesure peuvent être prévues lorsque cette analyse est faite.

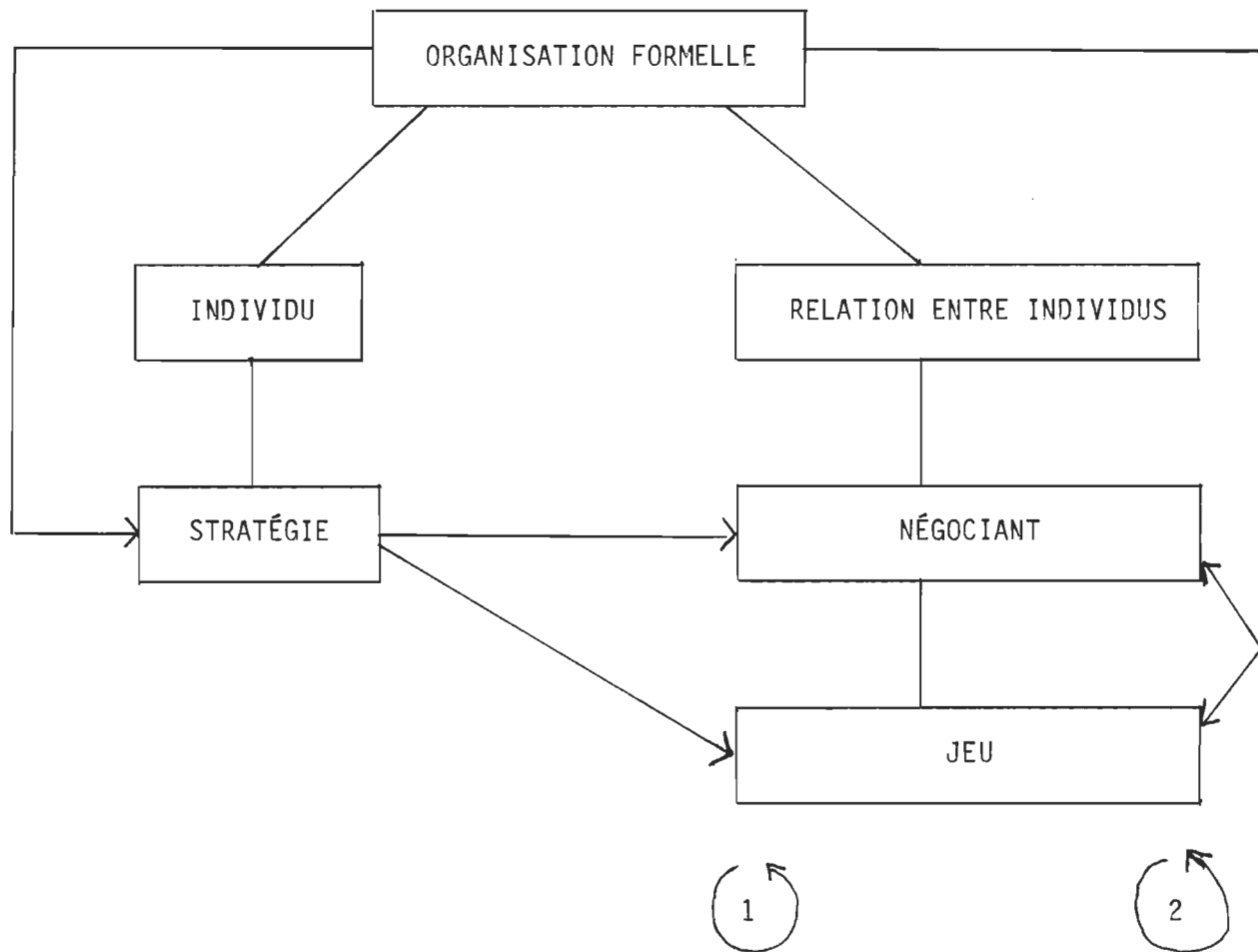
- 10 - Toute action portant sur plusieurs acteurs, ou tout événement qui concerne plusieurs acteurs, suscitera de leur part des réactions individuelles compréhensibles et en partie prévisibles dans le cadre de l'analyse présentée au point 9. L'effet d'ensemble de ces réactions individuelles n'est compréhensible et en partie prévisible que si l'on tient compte de l'interdépendance entre les acteurs, c'est-à-dire des jeux et de leur mode de régulation.
- 11 - Ainsi l'ensemble des stratégies, des jeux, de leurs solutions et de leurs modes de régulation constitue l'organisation réelle, celle qui fonctionne en pratique et dont on doit tenir compte pour comprendre et prévoir en partie - le comportement de chaque individu
- les conséquences d'une action sur un individu ou sur plusieurs individus
  - le fonctionnement de l'organisation, ses modalités de réaction et de changement.
- 12 - On a donc quelques idées sur les caractéristiques des solutions que les acteurs apportent aux jeux (point 7) et sur l'existence de mécanismes de régulation des jeux (point 8). Il n'en reste pas moins vrai que l'organisation réelle est à découvrir, comme on concluait au point 6.

Pour découvrir et connaître l'organisation réelle, on peut partir du vécu des acteurs, c'est-à-dire de la perception que chacun a de sa situation (son travail, ses relations, ses possibilités d'action) ainsi que des attitudes qu'il développe vis-à-vis des différents éléments de sa situation. Ces éléments permettent de reconstruire la stratégie de l'acteur qui est la stratégie par rapport à laquelle ses attitudes sont rationnelles.

Les stratégies des acteurs et les contraintes qui pèsent sur leur action permettent de reconstruire les jeux par rapport auxquels ces stratégies sont rationnelles, ainsi que les mécanismes de régulation de ces jeux.

La construction des stratégies, des jeux et des modes de régulation repose sur une connaissance du vécu des acteurs qui peut être acquise par des entretiens, et éventuellement un questionnaire, de toute façon par un contact étroit, prolongé, et structuré avec l'organisation. Cette construction est progressive, fruit d'un processus d'essais et d'erreurs, d'hypothèses, de tests, d'analyse des écarts et de remise en cause. L'analyse de l'organisation réelle est difficile. En fait, elle n'est jamais terminée. Mais elle est essentielle pour mener une action qui ne risque pas d'achopper sur des conséquences inattendues, une action qui n'est pas exposée de façon majeure au risque d'inefficacité.

Le diagramme présenté dans la figure 1 illustre l'approche de CROZIER et FRIEDBERG.



REMARQUES: LES FLÈCHES INDIOUENT DES RELATIONS D'INFLUENCE

1. CHAQUE JEU S'INFLUENCE LUI-MÊME
2. CHAQUE JEU EST INFLUENCÉ PAR D'AUTRES JEUX

FIGURE 1: DIAGRAMME ILLUSTRANT L'APPROCHE DE CROZIER ET FRIEDBERG.

### L'analyse stratégique

La méthode d'analyse stratégique consiste à se servir des données recueillies lors d'entretiens avec les acteurs pour définir les stratégies qu'ils poursuivent les uns à l'égard des autres et pour remonter, à partir de là, aux jeux auxquels correspondent et dans lesquels s'insèrent ces stratégies. Ces jeux à leur tour, et les solutions auxquelles ils aboutissent généralement (modes de coopération), renvoient à la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers acteurs les uns aux autres et qu'il s'agit justement de faire apparaître pour comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié.

Cette méthode est doublée par une analyse systémique permettant la connaissance des particularités structurelles et des multiples contraintes objectives qui limitent les champs stratégiques des participants et canalisent leurs possibilités d'action, excluant certaines d'entre elles ou, au contraire, en créant d'autres.

Pour comprendre la vie réelle d'une entreprise, comment les choses s'y passent, comment elle fonctionne, ce qui change et ce qui peut changer, il ne suffit donc pas d'en connaître le schéma formel, l'organisation officielle, les procédures, les définitions de fonction, etc. Il faut surtout repérer quelles sont les relations de pouvoir, entre qui et au bénéfice de qui elles se jouent, à propos de quels enjeux et en tirant parti de quelles ressources.

On appelle cette recherche l'analyse stratégique du fait qu'elle est fondée sur la découverte des stratégies en présence; c'est-à-dire des ensembles de comportements habituels, stables, des uns et des autres, en vue précisément de préserver et de renforcer leurs intérêts, tels qu'ils se les représentent.



Indicateurs pratiques de l'analyse
------------------------------------

Pour opérer une analyse stratégique, il faudra donc:

1. Identifier les incertitudes principales

Sur quels points - techniques, économiques, organisationnels, sociaux - nécessaires au fonctionnement de l'ensemble, les choses sont-elles le moins maîtrisées, contrôlées, définies, prévisibles?

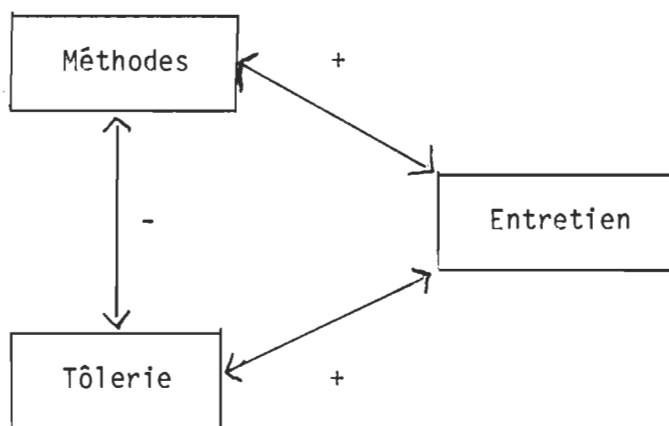
Elles apparaissent à travers les réponses à des questions telles que:  
- de quoi dépend, pour l'essentiel, que vous puissiez atteindre ou non vos résultats? - qu'est-ce qui vous crée, habituellement, le plus de difficultés dans votre travail? - à la place que vous occupez, quels sont vos soucis, vos problèmes majeurs? - quels sont vos principaux risques? - etc. (en explorant systématiquement les aspects techniques, économiques et financiers, ceux qui relèvent du mode d'organisation et de phénomènes humains, sociaux, culturels).

2. Reconstituer l'état des relations entre les différents acteurs:  
alliances et oppositions

A partir de chaque partenaire - groupe, service, unité, niveau hiérarchique, catégorie... - et vis-à-vis de tous ceux avec qui il se

trouve en relation, quels sont les sentiments exprimés? - coopération, confiance, soutien... traduisent des alliances (+ sur le schéma); - griefs, conflits, méfiance, hostilité (- sur le schéma), des oppositions.

par exemple (1):



### 3. Repérer les enjeux

On cherche alors le pourquoi de ces relations: sur quoi se fondent ces alliances, qu'est-ce qui rend les gens solidaires, en quoi ont-ils besoin les uns des autres, qu'ont-ils à échanger, à partager, à gagner ensemble? à quoi tiennent les oppositions, en quoi les intérêts en présence sont-ils opposés, qu'est-ce qui rend inutile ou nuisible la coopération?

#### 4. Faire le bilan des ressources de chaque secteur

De quelles ressources - c'est-à-dire aussi de quels moyens de pression - dispose chacun, du fait de la position qu'il occupe et des tâches qu'il accomplit? (Compte tenu de sa complexité, ce bilan reçoit, ci-après, un développement séparé).

#### 5. Comprendre les stratégies en présence

Compte tenu des contraintes de la situation, donc des marges de manoeuvre disponibles, des intérêts de chacun, des ressources dont il dispose, quels sont les comportements habituels, stables, des différents partenaires? Comment s'y prennent-ils pour faire pression sur les autres? Pour réduire la pression des autres sur eux?